

Jean Roberto Andruchehen

**FATORES CONDICIONANTES DA GESTÃO DE CUSTOS  
INTERORGANIZACIONAIS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-graduação em Contabilidade da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do grau de  
Mestre em Contabilidade.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valdirene  
Gasparetto.

Florianópolis  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do Programa  
de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Andruchechen, Jean Roberto  
Fatores condicionantes da Gestão de Custos  
Interorganizacionais na indústria moveleira / Jean Roberto  
Andruchechen ; orientador, Valdirene Gasparetto -  
Florianópolis, SC, 2015.  
114 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, . Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Inclui referências

1. Contabilidade. 2. Gestão de Custos  
Interorganizacionais. 3. Fatores condicionantes. 4.  
Indústria moveleira. I. Gasparetto, Valdirene. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em Contabilidade. III. Título.

Jean Roberto Andruchehen

## **FATORES CONDICIONANTES DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de mestre em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, em sua forma final em 10 de dezembro de 2015.

---

José Alonso Borba

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

### **Banca Examinadora:**

---

Prof. Dra. Valdirene Gasparetto

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dra. Kátia Abbas

Universidade Estadual de Maringá

---

Prof. Dr. Altair Borgert

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Universidade Federal de Santa Catarina



Dedico esta dissertação a  
minha esposa, pelo constante  
apoio e incentivo.



## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter traçado esse caminho para mim. Por ter me abençoado com a vontade de estudar e colocar em minha vida pessoas excelentes com as quais convivi durante todos esses anos.

De uma forma muito especial, agradecer aos meus pais Bruno Andruchechen e Raquel Schroeder Andruchechen, alicerces da família que, para meus irmãos e para mim, sempre nos apoiaram e nos deram tudo o que estava aos seus alcances, com muito amor, carinho, dedicação e, principalmente, educação. Os quais nessa fase da minha vida tiveram compreensão e paciência e sempre uma palavra de apoio.

Aos meus irmãos Claudia, Fernando, Karla. Aos meus cunhados, Eduardo, Gissele e Marcelo. E meus queridos sobrinhos, João Henrique, Heloisa, Ana Júlia, Alice e Catarina (aos quais eu espero ter servido de exemplo), pelo apoio incondicional e por entenderem o quão difícil e importante foram esses últimos anos.

A minha eterna namorada, noiva e esposa, companheira de estudos e colega de aula, Ana Belli, me deu forças para continuar trilhando esse caminho nas muitas vezes em que a vontade de desistir era grande e que dificilmente eu conseguiria seguir sozinho. E a sua família, Élcio, Márcia, Bruno e a dona Herta.

Agradecer a duas pessoas muito importantes que foram embora durante esse tempo, mas que onde estiverem devem estar olhando por todos nós e muito felizes: a minha avó Estanislava e ao meu grande amigo Fernando Schier.

A todos os professores do departamento de Ciências Contábeis, em especial aos professores Rogério Lunkes, Petri, Alberton pelos ensinamentos e oportunidades de aprendizado. E deixar, além de um agradecimento especial, um abraço ao professor Altair Borgert, a quem sou grato por permitir assistir suas aulas como aluno ouvinte, abrindo as portas do programa de Mestrado em Contabilidade da UFSC para mim.

A Maura e ao Tiago, que me auxiliaram, de forma carinhosa, humilde e simpática, para ingresso no programa como aluno especial. Duas pessoas que sempre serão lembradas com muito carinho.

A todos os colegas que tive durante todo esse período. Desde a turma de 2012 quando era aluno especial como a turma de 2013, a minha turma, com os quais foi amadurecendo pessoalmente e intelectualmente. Em especial, agradecer ao Ricardo Suave e Fernando Richard, com quem tive o privilégio de desenvolver ótimos trabalhos.

Finalmente, agradecer a minha orientadora e amiga professora Valdirene Gasparetto que, além de me tranquilizar em momentos difíceis, conseguiu me colocar no caminho da pesquisa para que esta tivesse sucesso. Que me deu apoio e ótimas oportunidades de aprendizado para a conclusão do mestrado e da dissertação.



O esforço de concentrar e formar harmonicamente dada matéria é uma pedra que cai em nossa vida psíquica; do pequenino círculo, muitos outros mais amplos se propagam.

Friedrich Nietzsche



## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de verificar quais os fatores que estão presentes nas empresas produtoras de móveis do polo moveleiro do planalto norte catarinense, que podem possibilitar a prática da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI). Com natureza descritiva, nesta *survey*, a abordagem do problema acontece de forma qualitativa. O ambiente de pesquisa é formado por empresas localizadas nas cidades de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre. Contribuíram para esta pesquisa 22 empresas, que representa 32% da população inicial. Os dados foram coletados com a aplicação de questionário e entrevista. Das empresas que retornaram os questionários respondidos, uma foi selecionada para a entrevista, com objetivo de aprofundar assuntos considerados necessários. Foi possível observar que a maioria destas empresas não possui contato direto com os usuários finais de seus produtos, em que os clientes diretos são os varejistas. Com relação aos fatores que possibilitam a GCI, o fator *produtos e componentes* propiciaria a prática da GCI para 5 empresas que calculam os seus custos em conjunto com pelo menos um cliente. Na análise dos *níveis de relacionamento*, observou-se que, mesmo em baixos níveis, os aspectos de *estabilidade, cooperação e confiança* possibilitariam a prática da GCI entre as empresas e seus fornecedores. Contudo, o aspecto ligado à *interdependência* não está presente nos relacionamentos entre as empresas e seus fornecedores. Assim, o fator *níveis de relacionamento* possibilita a GCI entre as empresas e seus fornecedores. No *tipo de rede*, a característica predominante é de “*republic*”. Neste caso, a prática da GCI nas empresas da amostra pesquisada seria enfraquecida pelo *tipo de rede*. Em relação ao fator *mecanismos gerenciais*, não foram observadas práticas que possibilitem a GCI, neste caso, mecanismos como o orçamento estão presentes. Conclui-se, que a maioria dos fatores da GCI está presente nas cadeias de suprimentos das empresas produtoras de móveis do planalto norte catarinense em baixos níveis. Contudo a possibilidade da GCI é remota, para a qual é necessário o amadurecimento da interdependência entre as empresas com seus fornecedores e clientes. Também, faz-se necessário o fortalecimento dos níveis de relacionamento para que, no caso da prática da GCI, a quantidade de controles gerenciais seja reduzida.

**Palavras-chave:** Gestão de Custos Interorganizacionais, Fatores Condicionantes, Indústria Moveleira.



## ABSTRACT

This study aims to verify which factors are present in companies that produce furniture in the polo furniture from the north highlands of Santa Catarina, which can enable the practice of Interorganizational Cost Management (IOCM). With descriptive character, in this survey, the problem approach happens qualitatively. The research environment is formed by companies located in São Bento do Sul, Rio Negrinho and Campo Alegre. 22 companies contributed to this research, representing 32% of the original population. The data were collected with the application of questionnaire and interview. Of the companies that returned the questionnaires, one was selected for the interview, in order to deepen issues considered necessary. It was observed that most of these companies do not have direct contact with the end users of their products, where the direct customers are retailers. With regard to the factors which enable the IOCM, the *products and components* factor would provide the practice of IOCM for 5 companies that calculate costs together with at least one customer. In analyzing the *relationship levels*, it was observed that even at low levels, the aspects of *stability, cooperation and trust* would enable the practice of IOCM between companies and their suppliers. However, the aspect relating to the *interdependence* is not present in relationships between companies and their suppliers. Thus, the *relationship levels* factor enables IOCM between companies and their suppliers. In the *network type*, the predominant feature is "*republic*". In this case, the practice of IOCM in the sample companies surveyed would be weakened by the *network type*. Regarding the *management mechanisms* factor, practices to enable the IOCM were not observed, in this case, mechanisms like the budget are present. It is concluded that most of the IOCM factors is present in the supply chains of companies that produce furniture in the polo furniture from the north highlands of Santa Catarina at low levels. However, the possibility of IOCM is remote, for which the maturation of interdependence between companies with their suppliers and customers is required. Also, it is necessary to strengthen the relationship levels to, in the case of IOCM practice, the amount of management controls to be reduced.

**Keywords:** Interorganizational Cost Management, Conditioning Factors, Furniture Industry.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Cadeia de valor genérica.....	28
Figura 2 - Modelo geral da cadeia de suprimentos.....	31
Figura 3 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos .....	32
Figura 4 – Estrutura da cadeia de suprimentos da TYK.....	34
Figura 5 - Natureza das relações comprador e fornecedor .....	36
Figura 6 - Associação entre confiança e controle.....	37
Figura 7 - Níveis das relações entre comprador-fornecedor.....	39
Figura 8 - Tripé de sobrevivência para um produto .....	44
Figura 9 - Mecanismos do processo de GCI .....	46
Figura 10 - Exemplo da cadeia produtiva da indústria moveleira.....	52

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Características e exemplos de relacionamentos .....	40
Quadro 2 - Tipos de redes .....	42
Quadro 3 - Lista de fatores da pesquisa .....	49
Quadro 4 – Lista das empresas do SINDICOM .....	53
Quadro 5 - Lista das empresas do SINDUSMOBIL .....	54
Quadro 6 - Atividades realizadas ou terceirizadas pelas empresas .....	66
Quadro 7 - Tempo de negociação com o principal fornecedor .....	77
Quadro 8 - Tempo de negociação com o principal cliente .....	79
Quadro 9 - Importância das empresas nas cadeias .....	87
Quadro 10 - Oportunidade de aplicabilidade da GCI.....	92

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Características das empresas .....	61
Tabela 2 - Características dos diretores ou proprietários das empresas .....	64
Tabela 3 - Características gerais sobre a gestão de custos .....	65
Tabela 4 - Etapas de desenvolvimento dos produtos.....	69
Tabela 5 - Situações sobre o desenvolvimento dos produtos .....	71
Tabela 6 - Cálculo dos custos dos produtos .....	72
Tabela 7 - Compartilhamento de informações sobre custos.....	73
Tabela 8 - Atividades terceirizadas na produção.....	75
Tabela 9 - Percepção de estabilidade .....	81
Tabela 10 - Percepção da cooperação entre empresas.....	82
Tabela 11 - Percepção da confiança entre as empresas.....	84
Tabela 12 - Percepção de interdependência entre empresas.....	85
Tabela 13 - Poder de negociação.....	88
Tabela 14 - Disposição em atender a acordos .....	90





## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Tempo de atuação das empresas no mercado .....	62
Gráfico 2 - Quantidade de funcionários por empresa.....	63
Gráfico 3 - Relação entre faturamento e número de funcionários.....	63
Gráfico 4 - Origem da madeira.....	67
Gráfico 5 - Linha de produtos fabricados.....	68
Gráfico 6 - Atividades ou serviços terceirizados na produção .....	76



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
1.1 OBJETIVOS .....	23
1.1.1 Objetivo geral .....	23
1.1.2 Objetivos específicos.....	23
1.3 JUSTIFICATIVA .....	24
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
2.1 VISÃO ESTRATÉGICA INTERORGANIZACIONAL .....	27
2.2 CADEIA DE VALOR ( <i>VALUE CHAIN</i> ).....	28
2.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	30
2.4 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS (GCI).....	35
2.4.1 Dimensão do relacionamento .....	36
2.4.2 Níveis de relacionamento .....	39
2.4.3 Tipos de redes.....	41
2.4.4 Produto e componentes .....	43
2.4.5 Mecanismos gerenciais para a GCI.....	45
2.5 QUADRO TEÓRICO DA PESQUISA.....	48
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>51</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	51
3.2 AMBIENTE DE PESQUISA.....	51
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS .....	54
3.3.1 Questionário .....	55
3.3.2 Estrutura do questionário.....	55
3.3.3 Entrevista.....	57
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	58
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>61</b>
4.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS .....	61
4.1.1 Características das empresas .....	61
4.1.2 Características dos diretores ou proprietário das empresas .....	64
4.1.3 Cadeia de valor das empresas.....	65
4.2 ANÁLISE DOS PRODUTOS E COMPONENTES.....	68
4.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO DO RELACIONAMENTO .....	75
4.3.1 Estabilidade nas relações.....	77
4.3.2 Cooperação.....	81
4.3.3 Confiança .....	83
4.3.4 Interdependência .....	85
4.4 TIPOS DE REDES.....	86
4.5 MECANISMOS GERENCIAIS.....	89
4.6 ANÁLISE GERAL DOS DADOS.....	91

<b>5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>95</b>
5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	95
5.2 LIMITAÇÕES .....	59
5.3 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS .....	98
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE B – Entrevista .....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento da importância das relações entre empresas contribuiu para a expansão das atividades gerenciais, além das fronteiras físicas e jurídicas das organizações (SOUZA; ROCHA, 2009). A metodologia de análise da cadeia de valor, proposta por Michael Porter em 1989, chamou a atenção das empresas para identificar as suas competências essenciais e terceirizar determinadas atividades, a fim de conseguir vantagem competitiva (KAPLINSKY; MORRIS, 2001).

À medida que as empresas perceberam os benefícios de concentrar seus esforços nas atividades nas quais são especializadas e adquirir externamente outros materiais e serviços, essa prática passou a ser adotada pelas organizações, o que levou à necessidade do gerenciamento dessas relações (LUMMUS; VOKURKA, 1999). O interesse pela gestão dessas relações entre as empresas tem aumentado desde meados das décadas de 1980 e 1990 (LUMMUS; VOKURKA, 1999; PIRES, 2004), quando consultores empresariais passaram a denominá-la de Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS ou SCM – *Supply Chain Management*) (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Contudo, outros autores defendem que é uma prática que já existe há mais tempo, mas com outras denominações (PIRES, 2004).

Também, nessa época, além de Porter (1989) com o conceito de cadeia de valor, pesquisadores como Cooper e Yoshikawa (1994), Shank e Govindarajan (1997) e Cooper e Slagmulder (1999) iniciaram estudos sobre as relações interorganizacionais com destaque para a redução de custos e melhoramento do posicionamento estratégico. Nesta abordagem, o gerenciamento de custos passa a ser visto em uma perspectiva além do seu formato tradicional (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997), em que se amplia o escopo da informação sobre os custos ao preocupar-se com os clientes e fornecedores (QUESADO; RODRIGUES, 2007).

Na visão de Hansen e Mowen (2001), para conseguir vantagem competitiva, os dados e as informações sobre custos são usadas no desenvolvimento e identificação de estratégias superiores. Para isto, a análise dos custos acontece sob a ótica de três temas sobre gestão estratégica: análise da cadeia de valor, do posicionamento estratégico e dos direcionadores de custos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). Esta prática é denominada de Gestão Estratégica de Custos (GEC ou SCM – *Strategic Cost Management*).

Dentre os instrumentos da GEC, esta dissertação é dedicada ao estudo da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI ou IOCM – *Interorganizational Costs Management*), que tem a finalidade de identificar formas de redução de custos com ações de colaboração das empresas que operam na mesma cadeia (COOPER, SLAGMULDER, 1999; COAD; CULLEN, 2006; SOUZA; ROCHA, 2009; FACCI, 2011; FAYARD et al., 2012; WINDOLPH; MOELLER, 2012). Esta prática propõe esforços colaborativos que abrangem os fornecedores a montante e os clientes a jusante de uma organização (BORINELLI; ROCHA, 2007; SOUZA; ROCHA, 2009).

A adoção da GCI requer a presença de determinadas características. Podem ser encontrados aspectos de comprometimento, cooperação e confiança (COAD; CULLEN, 2006; SOUZA; ROCHA, 2009; FACCI, 2011; FAYARD et al., 2012; WONG; LAI; CHEN, 2011), bem como a partilha de dados e informações oportunas e de qualidade (COAD; CULLEN, 2006; WONG; LAI; CHEN, 2011). São informações sobre custos de produção, desenvolvimento e qualidade do produto, materiais e tecnologias empregadas no produto ou serviço (COOPER; YOSHIKAWA, 1994). Consequentemente, é necessário o estabelecimento e aplicação de instrumentos capazes de gerenciar com eficiência essas inter-relações (SOUZA; ROCHA, 2009).

Também, a adoção de esforços para uma GCI, sugere que as empresas envolvidas estejam dispostas a mudar o seu modelo de gestão (SOUSA, 2009). Entretanto, os hábitos e as rotinas dos profissionais formam uma base cultural na empresa e fazem com que cada empresa escolha os instrumentos de contabilidade gerencial que melhor atendam as suas necessidades (ESPEJO et al., 2009). Assim, observa-se que a cultura da empresa pode sofrer modificações no caso da implantação de uma GCI.

Ainda que a literatura apresente vantagens da GCI nas relações entre as empresas, pesquisas bibliométricas realizadas por Faria et al., (2010), Braga et al. (2012) e Farias e Gasparetto (2014) concluem que o tema é praticamente inexplorado, apresentando pequena quantidade de publicações, tanto no Brasil como em âmbito internacional.

Os primeiros estudos que identificaram os aspectos da GCI entre empresas foram realizados nas indústrias automobilísticas japonesas, com destaque para os estudos de Cooper e Yoshikawa (1994) e Cooper e Slagmulder (2004). No Brasil, estudos que investigam esses aspectos foram aplicados na indústria láctea (PEREIRA, 2009), hospitais privados (CAMACHO, 2010), tecnologia de informação (FACCI, 2011), transportadora (NASCIMENTO; PEREIRA, 2011), montadoras

de veículos brasileiras (SOARES, 2011; FARIA et al., 2013) e em rede de supermercados (CAMPOS, et al., 2014; FARIAS; GASPARETTO; SCHNORRENBURGER, 2015).

Observa-se que até o momento o setor moveleiro não foi contemplado com estudos específicos sobre a GCI. Este setor destaca-se no cenário econômico e social do Brasil. Em 2011 englobava 16,5 mil empresas responsáveis pela produção de R\$ 35,1 bilhões e com acúmulo de US\$ 743 milhões de exportações para diversos países do mundo (MOVERGS, 2012). Em Santa Catarina, a indústria moveleira emprega mais de 25 mil trabalhadores, com destaque para as microempresas responsáveis por mais de 35% das contratações (FIESC, 2013).

Dentre outras características, o setor moveleiro é formado predominantemente por micro e pequenas empresas com um perfil administrativo familiar (TAMMELA; CANEN, 2005; KROTH; LOPES; PARRÉ, 2007). Também é um dos elos menos lucrativos da cadeia de valor deste setor (COMERLATTO, 2007), em que são observados antiquados aspectos organizacionais e de gestão (PEREIRA, 2009).

Assim, com o intuito de obter benefícios, como a redução de custos e o melhoramento do posicionamento estratégico, as empresas deste setor poderiam trabalhar de forma colaborativa com seus clientes e fornecedores. Entretanto, é necessário observar se os fatores da GCI estão presentes nas empresas neste setor.

Neste sentido, com a intenção de contribuir com os estudos sobre GCI, em especial para a indústria moveleira, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão problema: *quais fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais estão presentes nas empresas produtoras de móveis do polo moveleiro do planalto norte catarinense?*

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Para responder ao problema formulado, este trabalho tem como objetivo geral identificar quais fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais estão presentes nas empresas produtoras de móveis do polo moveleiro do planalto norte catarinense.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos objetivos específicos, que têm a finalidade de servir como norteadores para

auxiliar na resposta do problema de pesquisa. Assim, os objetivos específicos estão definidos da seguinte forma:

- identificar o posicionamento das empresas pesquisadas na cadeia de suprimentos;
- verificar se existem características específicas nas empresas que favoreçam a prática da GCI;
- analisar a propensão das empresas pesquisadas em trabalhar de forma colaborativa;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse pela Gestão da Cadeia de Suprimentos apresentou crescimento em meados da década de 1990 (PIRES, 2004), época que ocorriam as primeiras publicações acerca de estudos sobre GCI (DE SOUZA; BRAGA; KROMBAUER, 2014). À medida que a compreensão de cadeia de suprimentos envolve o gerenciamento dos relacionamentos entre as empresas (BOWERSON; CLOSS; COOPER, 2006), o aperfeiçoamento das relações, que normalmente tem como um dos objetivos a redução dos custos e criação de valor em uma cadeia de suprimentos, indica a necessidade de existir uma GCI (FARIA et al., 2013).

Desta forma, com o propósito de identificar quais os fatores condicionantes da GCI estão presentes nas empresas produtoras de móveis do polo moveleiro do planalto norte catarinense, este estudo é amparado por Cooper e Slagmulder (1999), Coad e Cullen (2006), Souza e Rocha (2009), Facci (2011), Fayard et al., (2012) Windolph e Moeller (2012). Estes autores sugerem que o alinhamento dos esforços interorganizacionais voltados à redução de custos têm, dentre outras finalidades, melhorar o posicionamento estratégico não apenas de uma das empresas mas da cadeia de suprimentos da qual fazem parte.

Adotar o polo moveleiro do planalto norte catarinense como foco desta pesquisa justifica-se por sua importância econômica e social. Economicamente, as cidades de São Bento do Sul e Rio Negrinho se destacam por apresentarem a maior concentração de indústrias moveleiras do estado de Santa Catarina, com característica de indústria exportadora, que chegou em 2012 ao terceiro lugar no *ranking* nacional de exportação de móveis, à frente do setor moveleiro localizado na região oeste do estado (FIESC, 2013).

A importância social é evidenciada nas microempresas e empresas de pequeno porte, sendo que a indústria moveleira de Santa



Catarina emprega mais de 25 mil trabalhadores diretos (dados de 2011), composto por 8.944 trabalhadores nas microempresas, 8.694 nas empresas de pequeno porte, 7.765 colaboradores nas médias e por 1.256 trabalhadores nas empresas de grande porte (FIESC, 2013).

Adicionalmente, esta pesquisa pretende contribuir com as empresas objeto deste estudo, ao instigar os pesquisados a refletirem sobre os benefícios da GCI. Camacho (2010) relembra que o emprego de esforços para manter um relacionamento interorganizacional justifica-se quando existem benefícios adicionais que, na ótica da GCI, é importante que sejam mútuos.

Além destes elementos, outras justificativas que fortalecem estudos sobre o tema, são observadas como sugestões em outros trabalhos sobre a Gestão de Custos Interorganizacionais, como nos estudos de Facci (2011) e Faria et al. (2013), que destacam que o tema ainda é estudado de forma incipiente e que merece atenção em outros segmentos econômicos. Isto indica a existência de um amplo espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas (COAD; CULLEN, 2006; FARIA et al., 2013).

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro, encontra-se a introdução, que é composta pela contextualização do tema e construção do problema. Também, é apresentado o objetivo geral e os específicos, a justificativa e organizado do estudo.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica. São abordados temas sobre a cadeia de valor e a cadeia de suprimentos, o gerenciamento das relações entre empresas e os aspectos necessários para prática da gestão de custos interorganizacionais.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados para se alcançar o objetivo proposto e responder o problema apontado. São classificadas as características da pesquisa e relatado como ocorreu a coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os dados coletados e as análises. Neste capítulo os dados analisados são cotejados com os resultados de outros trabalhos similares.

A conclusão do trabalho e as sugestões para estudos futuros são destacados no quinto capítulo. Por fim, na sequência estão listadas as referências bibliográficas, seguida pelos anexos e apêndices.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica, que está composta por temas considerados importantes para a construção desta pesquisa. Aqui, discorre-se brevemente sobre a cadeia de valor, cadeia de suprimentos e a gestão de custos interorganizacionais.

### 2.1 VISÃO ESTRATÉGICA INTERORGANIZACIONAL

Nos anos recentes, a gestão empresarial encontra-se em um momento onde a concorrência não acontece mais de empresas para empresas, mas para uma concorrência entre as cadeias de suprimentos (LAMBERT; COOPER, 2000). Os gestores passam a se interessar pelo sucesso das outras empresas que estão presentes na cadeia de suprimentos da qual fazem parte (LUMMUS; VOKURKA; 1999).

O gerenciamento de uma cadeia de suprimentos depende de vários fatores, que envolve a complexidade do produto, a quantidade de fornecedores envolvidos e as demandas de matéria prima (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; LAMBERT; COOPER, 2000). Entretanto, a integração entre as empresas é complexa por natureza (TAN, 2001). Cada uma das empresas pode possuir metas e objetivos diferentes e que podem ser conflitantes de umas para outras (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003).

O aperfeiçoamento das relações entre as empresas tem, dentre outros objetivos, a finalidade de reduzir custos e criar valor para a empresa e para os membros da cadeia de suprimentos da qual faz parte (COAD; CULLEN, 2006). Dentre as áreas que representam situações de esforços colaborativos encontra-se a Gestão de Custos Interorganizacionais (FAYARD, 2012).

Compreender como a GCI pode ser implantada envolve conhecer outras temáticas da contabilidade gerencial. Ou seja, é preciso analisar de forma estratégica o ambiente interno da empresa - o que pode ser feito a partir da análise da sua cadeia de valor (PORTER, 2001); compreender os benefícios e como ocorre a gestão da cadeia de suprimentos (LAMBERT; COOPER, 2000); as compensações entre funcionalidade, preço e qualidade e que podem apresentar-se como necessárias para que as empresas envolvidas consigam atingir os seus objetivos (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

Analisar a cadeia com uma visão estratégica é uma das etapas para a adoção da GCI (SOUZA; ROCHA, 2009). Entretanto, o tipo de arranjo formado pela empresa com os elementos do ambiente do qual

faz parte pode ser conceituado de diferentes formas. Os níveis de ligações, as características dos envolvidos e a quantidade de etapas necessárias para a produção e fornecimento de um bem ou serviço até sua entrega aos clientes finais, possibilita observar e caracterizar cada tipo de arranjo.

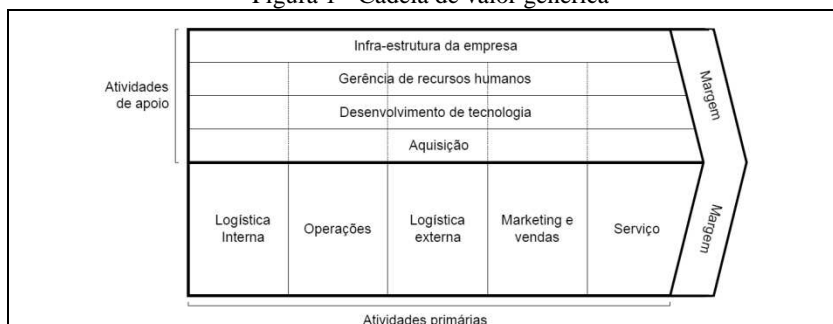
Deste modo, e com o objetivo de alcançar os resultados desta dissertação, uma empresa pode ser observada de forma isolada ou como membro de uma cadeia (GASPARETTO, 2003) conceituada, respectivamente, como cadeia de valor ou cadeia de suprimentos.

## 2.2 CADEIA DE VALOR (*VALUE CHAIN*)

A metodologia de análise da cadeia de valor desenvolvida por Michael Porter no ano de 1985, propõe uma forma sistemática de analisar as atividades de relevância estratégica que são desempenhadas por uma empresa e as suas interações, com a finalidade de identificar as fontes de vantagem competitiva (PORTER, 2001; GASPARETTO, 2003; DEIMLING; 2014). A compreensão dessa metodologia possibilitou uma reflexão sobre o valor e criação de valor nas empresas (PEPPARD; RYLANDER, 2006).

Limitado ao ambiente interno da empresa (PIRES; 2004), este conceito considera que a cadeia de valor de qualquer empresa é dividida em nove categorias: cinco representam as atividades primárias e quatro as atividades de apoio, conforme se observa na Figura 1 (PORTER, 2001). Cada uma dessas nove categorias têm uma importância distinta e que pode variar de empresa para empresa, de acordo com a sua contribuição para a obtenção de vantagem competitiva (PORTER, 2001; PIRES, 2004).

Figura 1 - Cadeia de valor genérica



Fonte: Porter (2001, p. 35)

As cadeias de valor das empresas, mesmo daquelas que atuam no mesmo setor, serão distintas umas das outras. Como exemplo, Porter (2001) compara a estrutura da cadeia de valor de companhias aéreas. As companhias que praticam estratégias de baixo custo possuem determinadas características, como tripulações menores, aeronaves usadas e também usam terminais e aeroportos secundários. Ao contrário, as companhias aéreas que apresentam estratégia de diferenciação, normalmente operam com serviços de maior qualidade.

Quando as empresas concentram seus esforços em suas atividades mais relevantes (*core competences*), podem ser observadas práticas de terceirização de serviços de apoio ou daqueles que não representam uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, como no setor administrativo e de manutenção (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000).

Nos anos recentes, também tem sido comum a transferência a terceiros de atividades de produção. Como exemplos podem ser mencionados a empresa Nike como produtora de tênis e a Benetton como produtora de vestuário, que não possui fábricas próprias e subcontrata atividades produtivas (ANDRADE; FURTADO, 2005).

Peppard e Rylander (2006) destacam que a cadeia de valor tem como foco o produto final e é configurada de acordo com as atividades que são necessárias para produzir o produto final. Assim, presume-se que as escolhas estratégicas têm o poder de moldar a cadeia de valor, ao influenciar a dimensão de cada uma das nove categorias de atividade observadas na Figura 1, seja por situações internas ou pelo envolvimento de agentes externos. Essa compreensão é reforçada pelo raciocínio de Ohmae (1998), para o qual a execução de trabalhos terceirizados modifica a configuração da cadeia de valor da abordagem de Porter (2001).

À medida que as empresas optam por terceirizar serviços e componentes que são essenciais para sua continuidade, é possível observar que formas de cooperação entre essas empresas começam a surgir (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000). “Diferentes atores econômicos - fornecedores, parceiros, aliados e clientes - trabalham juntos para coproduzir valor” (PEPPARD; RYLANDER, 2006, p. 132).

Mesmo que a metodologia de análise da cadeia de valor esteja limitada às atividades realizadas internamente na organização (PIRES, 2004), Porter (2001, p. 31) reconhece que uma empresa, ou uma cadeia de valor, “encaixa-se em uma corrente maior de atividades”, em que

ocorre envolvimento dos fornecedores e clientes, dentre os quais também as empresas terceirizadas, para as quais algumas atividades foram confiadas, e assim eliminadas da cadeia de valor da organização (OHMAE, 1998). Este tipo de arranjo Porter (2001) denominou de sistema de valor (*value system*).

Embora alguns autores, como Lambert, Stock e Vantine (1999) e Novaes (2001), entendam que o termo sistema de valor pode ser considerado como sinônimo de cadeia de suprimentos (GASPARETTO, 2003), Bowerson, Closs e Cooper (2006, p. 23) afirmam que “o contexto de uma cadeia de suprimentos integrada implica uma gestão de relacionamento multiempresas”. Deste modo, para efeito desta dissertação, o termo cadeia de valor refere-se ao conceito desenvolvido por Porter (2001) conforme apresentado anteriormente. Para descrever os relacionamentos entre as empresas, será utilizado o termo cadeia de suprimentos segundo as definições a seguir.

## 2.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Conforme exposto anteriormente, a cadeia de suprimentos pode ser retratada como a integração ou sequência de várias cadeias de valor (LAMBERT; STOCK; VANTINE, 1999; NOVAES, 2001), semelhante ao sistema de valor (*value system*) proposto por Porter (2001). Entretanto, enquanto que a utilização do conceito de cadeia de valor, de forma estratégica, consiste em comparar o desempenho da empresa com o desempenho dos seus principais concorrentes para corrigir inconsistências e deficiências (PEPPARD; RYLANDER, 2006), o entendimento de cadeia de suprimentos envolve o gerenciamento dos relacionamentos (BOWERSON; CLOSS; COOPER, 2006).

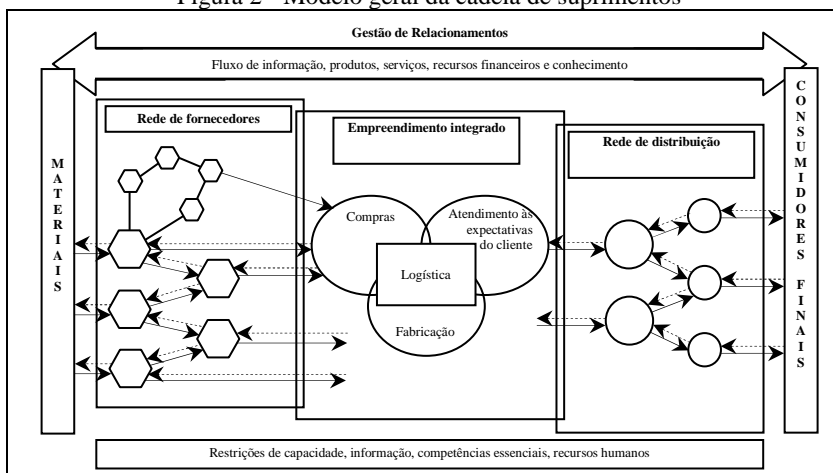
É possível identificar na literatura uma diversidade de significados sobre cadeia de suprimentos (LUMMUS; VOKURKA, 1999). Habib (2011, p. 6) considera que:

A cadeia de suprimentos é definida como todas as atividades envolvidas na entrega de um produto a partir da matéria-prima para o cliente, incluindo a aquisição de matéria-prima e peças, fabricação e montagem, armazenagem e controle de estoque, entrada de pedidos e gerenciamento de pedidos, distribuição por todos os canais, entrega ao cliente e os sistemas de informações necessários para monitorar todas essas atividades.

Para proporcionar uma melhor compreensão sobre a cadeia de suprimentos, são apresentadas duas ilustrações sobre a integração entre as empresas. A Figura 2 proporciona um modelo geral da cadeia de suprimentos, retratado por Bowersox, Closs e Cooper (2006). Na Figura 3 é apresentado um modelo do gerenciamento das ligações sugerido por Lambert, Cooper e Pagh (1998).

Para Bowersox, Closs e Cooper (2006), o propósito da integração eficiente da cadeia de suprimentos é melhorar o posicionamento estratégico e a vantagem competitiva de todas as empresas envolvidas, e resulta de esforços colaborativos no sentido de alinhar operacionalmente essas empresas aos clientes.

Figura 2 - Modelo geral da cadeia de suprimentos



Fonte: Bowersox, Closs e Cooper (2006, p.23)

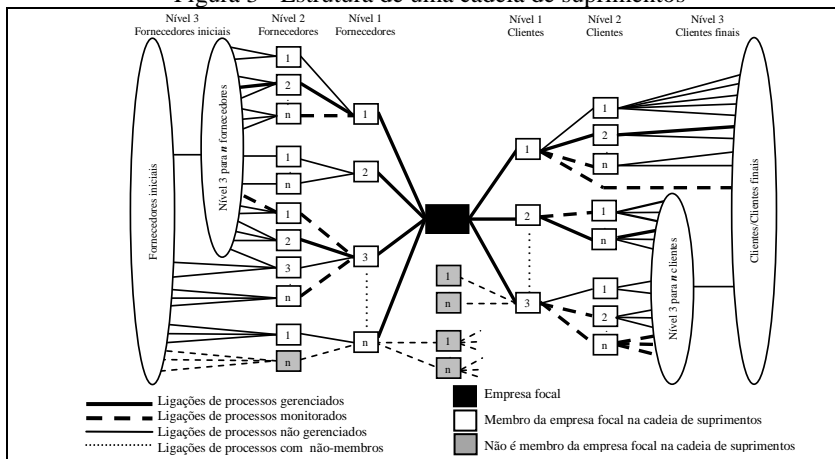
Para Bowersox, Closs e Cooper (2006), o fluxo das informações, produtos, serviços, recursos financeiros e conhecimento percorrem toda a cadeia de suprimentos nos dois sentidos, de jusante a montante e de montante a jusante (Figura 2). Também, observa-se que a parte central do modelo geral da cadeia de suprimentos, identificado como um empreendimento integrado, é semelhante ao modelo de cadeia de valor sugerido Porter (2001), que engloba atividades de logística interna e externa, *marketing*, serviços, entre outras.

É possível identificar na literatura uma diversidade de estudos sobre Gestão da Cadeia de Suprimentos. Entretanto, não há registros precisos de quando surgiu esse termo, ao considerar que existem autores

que atribuem a origem da Gestão da Cadeia de Suprimentos a consultores empresariais na década de 1980 e sua posterior propagação e interesse por profissionais e acadêmicos (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; LAMBERT; COOPER, 2000). Para outros, a Gestão da Cadeia de Suprimentos é uma prática que ocorre há décadas, mas com nomes e interações diferentes (PIRES, 2004) como Evans e Danks (1998), que relatam que a gestão da cadeia de suprimentos dos anos de 1970 era conhecida como distribuição, com foco na integração entre armazenagem e o transporte dentro da empresa.

Mesmo que o conceito de cadeia de suprimentos envolva todas as atividades desde a matéria-prima até a entrega aos consumidores finais, Ballou (2006) relata que geralmente uma única firma não consegue ser totalmente verticalizada ao ponto de controlar todo o fluxo de atividades necessárias para a conclusão de um produto. Lambert, Cooper e Pagh (1998) ilustram a cadeia de suprimentos a partir de uma empresa que é denominada como empresa focal. Conforme se verifica na Figura 3, a análise da cadeia inicia-se em uma empresa, da qual são observados os seus clientes e fornecedores diretos, os fornecedores dos seus fornecedores e os clientes dos seus clientes. Esse levantamento poderá permitir a identificação dos tipos de ligações existentes e os processos de negócios que ocorrem (GASPARETTO, 2003).

Figura 3 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 7).

Os tipos de ligações que podem existir entre os elementos de uma cadeia de suprimentos é condicionado pela importância que a empresa



focal atribui à relação. De acordo com Lambert, Cooper e Pagh (1998), há quatro tipos de ligações entre as empresas

a) *ligações de processos gerenciados*: esses tipos de ligações são consideradas importantes para a empresa, e nessas ocorrem processos de integração e colaboração. Nesse tipo de ligação os processos podem ser considerados críticos, assim a empresa focal está ativamente envolvida no processo (LAMBERT; COOPER, 2000);

b) *ligações de processos monitorados*: nessas ligações, as relações são consideradas importantes, mas não transmitem risco ao processo. Nesse tipo de ligação a empresa focal realizará monitoramentos e auditorias, quando achar necessário (LAMBERT; COOPER, 2000);

c) *ligações de processos não gerenciados*: são ligações que podem acontecer sob dois aspectos, no primeiro não ocorre a relação direta entre a empresa focal e os envolvidos no processo. No segundo aspecto, a relação custo benefício não justifica seu gerenciamento ou monitoramento;

d) *ligações de processos com não membros*: esse tipo de ligação não ocorre com a empresa focal ou com as empresas que têm ligação com a empresa focal. As ligações ocorrem entre outras empresas que fazem parte da cadeia, como por exemplo os fornecedores e/ou clientes do Nível 3.

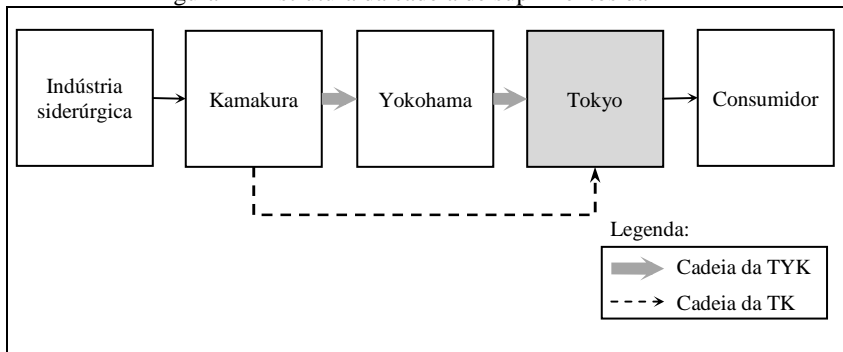
Ainda que o conceito de cadeia de suprimentos explore o processo de abastecimento entre todos os envolvidos (Figura 3), Tan et al. (1999) e Souza e Rocha (2009) defendem que, na prática, nos esforços de melhoria da cadeia não acontece uma análise completa de toda a cadeia na qual a empresa está inserida, mas que o gerenciamento das relações ocorre em uma parte delimitada da cadeia, com os fornecedores e clientes mais relevantes. Para Ballou (2006), o gerenciamento da cadeia de suprimentos acontece nos níveis que estão mais próximos da empresa focal.

Na Figura 3, é possível observar que as ligações de processos gerenciados ocorrem com maior frequência com os clientes e fornecedores de Nível 1, mas que podem alcançar, em alguns casos, até o Nível 3 (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Como no exemplo ilustrado na Figura 4, Cooper e Yoshikawa (1994) descrevem as relações das empresas Tokyo, Yokohama e Kamakura (TYK), que tem o propósito de reduzir os custos na cadeia (GCI).

A empresa focal nesta estrutura (Figura 4) é a Tokyo, que possui a jusante apenas o mercado consumidor (COOPER; YOSHIKAWA, 1994). Dentre as suas características, a Tokyo é maior e tem poder sobre

as empresas que estão localizadas a montante da cadeia de suprimentos. A empresa Yokohama, que está no primeiro nível dos fornecedores da empresa focal, no meio da cadeia, é menor e tem menos poder do que a Tokyo. Entretanto, a Yokohama é maior do que a sua fornecedora Kamakura, que está no segundo nível de fornecedores da empresa focal (Tokyo), mas que por vezes fornece produtos diretamente para a Tokyo, o que a torna em uma empresa fornecedora de primeiro nível (COOPER; YOSHIKAWA, 1994).

Figura 4 – Estrutura da cadeia de suprimentos da TYK



Fonte: adaptado de Cooper e Yoshikawa (1994); Cooper e Slagmulder (1999)

Nesta cadeia de suprimentos as duas maiores empresas tiram proveito do seu tamanho para desenvolver e disseminar pela cadeia os seus sistemas de gestão de custos. Já a Kamakura não detém poder para implantar e disseminar um sistema de custos como as outras duas empresas, mas se utiliza de outras estratégias para se manter competitiva e participante desta cadeia de suprimentos (COOPER; YOSHIKAWA, 1994).

Ainda na Figura 4, é possível que no topo da cadeia, a Tokyo projeta o produto e determina o valor que está disposta a pagar para os seus fornecedores. Essa pressão força a Yokohama propor para Tokyo um quadro de compensações de envolve qualidade, funcionalidade e preço. Essas três dimensões serão exploradas mais adiante.

O diferencial da Kamakura está centrado na qualidade dos seus produtos e na capacidade do seu departamento de engenharia. Os engenheiros da Kamakura por vezes se envolvem no processo de *design* de novos produtos e têm a liberdade de sugerir melhorias, que podem ou não ser aceitas pelos seus clientes (COOPER; YOSHIKAWA, 1994).

Essa necessidade de delimitar a cadeia de suprimentos acontece devido à integração entre as empresas ser demasiadamente complexa por natureza, o que dificulta uma interação entre todas as entidades (TAN, 2001). As dificuldades podem estar relacionadas com a possibilidade de cada uma das empresas possuírem metas e objetivos distintos, e que podem ser conflitantes entre si (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003).

Outros fatores que podem dificultar as interações em uma cadeia de suprimentos são listados por Lummus e Vokurka (1999, p.15), e incluem:

- “falta de diretrizes para a criação de alianças com os parceiros da cadeia de suprimentos;
- incapacidade de desenvolver medidas para monitorar alianças;
- incapacidade de ampliar a visão da cadeia de suprimentos além de aquisição ou distribuição de produtos para abranger processos de negócios mais amplos;
- incapacidade de integrar os procedimentos internos da própria empresa;
- falta de confiança dentro e fora da empresa;
- Resistência organizacional ao conceito da gestão da cadeia de suprimentos;
- falta de comprometimento dos gestores principais com o conceito da gestão da cadeia de suprimentos;
- falta de sistemas de informação integrados e de comércio eletrônico, que liguem as empresas”.

Observa-se que o gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve elementos que podem facilitar ou dificultar o relacionamento entre as empresas. Em síntese, é preciso ter consciência desses elementos para se conseguir alcançar os objetivos para toda a cadeia. No caso deste estudo, os objetivos referem-se à redução de custos de forma colaborativa pela Gestão de Custos Interorganizacionais, conforme é descrita na sequência.

## 2.4 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS (GCI)

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI ou IOCM – *Interorganizational Costs Management*) é um dos instrumentos da Gestão Estratégica de Custos (SOUZA; ROCHA, 2009, FAYARD et al.; 2012; FARIA et al., 2013), e tem o propósito de otimizar resultados e melhorar o posicionamento estratégico de forma conjunta das empresas de uma mesma cadeia (COOPER; YOSHIKAWA, 1994; COOPER; SLAGMULDER, 1999; COOPER; SLAGMULDER, 2004;

COAD; CULLEN, 2006; SOUZA; ROCHA, 2009; FACCI, 2011; FAYARD et al., 2012; WINDOLPH; MOELLER, 2012).

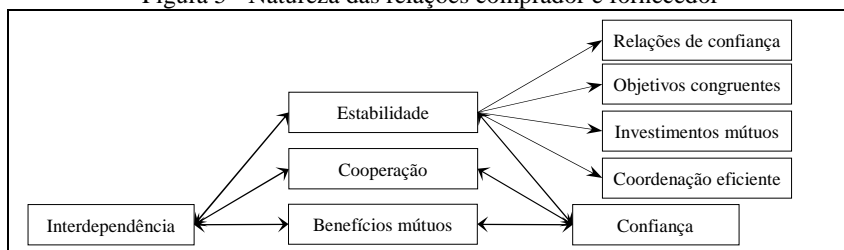
Nessa prática, considera-se que os custos são mensurados e gerenciados além das fronteiras da empresa (COAD; CULLEN, 2006; SOUZA; ROCHA, 2009; FAYARD et al., 2012). A aplicabilidade da GCI pode ser propiciada, principalmente, pela estrutura de poder da cadeia da qual a empresa faz parte e pela natureza das relações da empresa com seus clientes e fornecedores (SOUZA; ROCHA, 2009).

Souza e Rocha (2009) denominam as variáveis que favorecem a GCI como fatores condicionantes. Os elementos da GCI são explicados na sequência, com uma descrição sobre a dimensão do relacionamento, a níveis de relacionamento, tipos de redes, produtos e componentes, e os mecanismos gerenciais da GCI.

## 2.4.1 Dimensão do relacionamento

Cooper e Slagmulder (1999) estabelecem cinco condições necessárias nos relacionamentos entre uma empresa e os membros de sua cadeia de suprimentos para a aplicação da GCI. Para estes autores, as relações são sustentadas pela confiança e interdependência, enquanto que a estabilidade, cooperação e benefícios mútuos são gerados, de forma interligada, nestas relações. Também, esses fatores podem ser criadores da confiança e da interdependência (SOUZA; ROCHA, 2009), como se observa na Figura 5.

Figura 5 - Natureza das relações comprador e fornecedor



Fonte: Cooper e Slagmulder (1999, p. 93-94)

A **interdependência** ocorre quando duas ou mais empresas dependem mutuamente umas das outras, tanto no papel de fornecedora ou como de cliente (SOUZA; ROCHA, 2009). Quanto uma empresa produz para vários clientes, a demanda é independente, enquanto que se a empresa possui poucos clientes, e que fazem exigências específicas, tem uma demanda dependente (BALLOU, 2006).

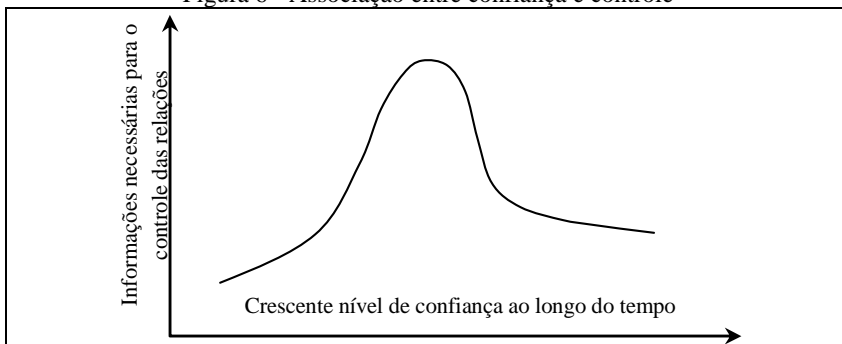
Conforme defendido por Souza e Rocha (2009, p. 80), “quanto maior for o nível de interdependência, mais favorável será a aplicação da CGI”. Cooper e Slagmulder (1999) descrevem a interdependência como a “cola” que conecta os outros fatores que sustentam a aplicabilidade da GCI.

Outro pré-requisito para a GCI é a **confiança** (COOPER; SLAGMULDER, 1999; COAD; CULLEN, 2006; SOUZA; ROCHA, 2009). De modo geral, a confiança é um fator que não pode ser implementado, mas que pode ser construído ao longo do tempo (TOMKINS, 2001; DEKKER, 2004).

Dentre os benefícios apresentados, a confiança permite que a cadeia torne-se mais eficiente (COOPER; YOSHIKAWA, 1994), sendo uma característica fundamental para reduzir incertezas e para o compartilhamento de informações (TOMKINS, 2001) e que pode contribuir para a redução dos custos de coordenação, monitoramento e quantidade de controles contratuais (DEKKER, 2004; COAD; CULLEN, 2006). Para Dekker (2004), quando uma empresa é confiável os seus parceiros podem adotar mecanismos de controle menos formais, ao contrário das empresas menos confiáveis, para as quais é necessária a utilização de mecanismos de controle formais mais rígidos.

Tomkins (2001) ilustra o ciclo de vida da relação de confiança e necessidade de controles formais na forma de U invertido, conforme se observa na Figura 6. O autor exemplifica que geralmente, no início das relações, as negociações são menos extensas e com menos riscos, nas quais se pode observar pouca confiança e poucos controles formais.

Figura 6 - Associação entre confiança e controle



Fonte: Tomkins (2001, p. 169)

Com o aumento da extensão das negociações, faz-se necessário o aumento nos controles formais, porém, quando a intensidade da confiança é alta a quantidade de controles formais para sustentar a relação não será mais necessária (TOMKINS, 2001). Adicionalmente, Bowersox, Closs e Cooper (2006) ressaltam que a confiança é necessária para que exista uma cooperação “real” nos relacionamentos.

Outro fator citado é a **estabilidade**. Cooper e Slagmulder (1999) enumeram quatro razões para as empresas manterem relações de **estabilidade**, que envolve, conforme se observa na Figura 5, relações de confiança, objetivos congruentes, investimentos mútuos e coordenação eficiente. Estes elementos são importantes para assegurar a **cooperação** em uma cadeia (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006; VAN DER MEER-KOOISTRA; SCAPENS, 2008).

A **cooperação**, semelhante a confiança, não pode ser uma condição forçada nos relacionamentos (CAMACHO, 2010). Uma empresa com poder na cadeia de suprimentos poderá influenciar uma menor a cooperar, mas por pouco tempo. Essa pressão fará com que a empresa menor procure por outros relacionamentos, o que não configuraria uma relação característica da gestão da cadeia de suprimentos, ou seja, uma relação de colaboração (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

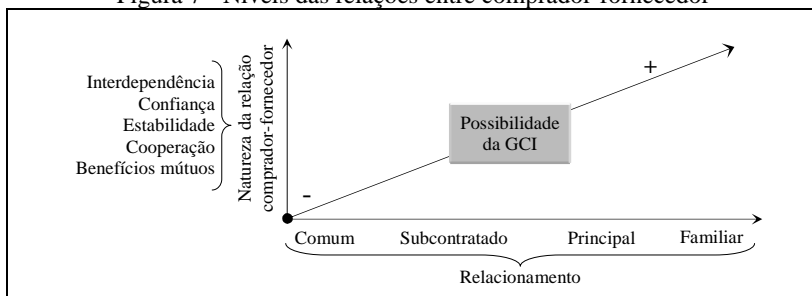
A cooperação e a coordenação são aspectos necessários para que os membros de uma cadeia consigam otimizar custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços para os seus clientes finais (BALLOU, 2006). Na visão de Souza e Rocha (2009), a colaboração exige que as empresas tenham objetivos comuns. Essa característica no relacionamento fortalece a predisposição das empresas em compartilharem as suas informações com as outras empresas.

Finalmente, outra condição necessária nos relacionamentos entre as empresas refere-se aos **benefícios mútuos**. Caker (2008) acredita que para algumas empresas, especialmente aquelas que são dominadas, a estabilidade possa ser suficiente para manter um relacionamento, ao contrário de Camacho (2010) que defende o emprego de esforços para manter um relacionamento quando existirem benefícios adicionais. Souza e Rocha (2009) consideram que os benefícios podem ser para os clientes ou para os fornecedores. Para os fornecedores pode acontecer o aumento da produção e o acesso a novas tecnologias, enquanto que para os clientes pode existir um aumento da funcionalidade e redução dos custos (SOUZA; ROCHA, 2009).

### 2.4.2 Níveis de relacionamento

O relacionamento entre as empresas pode ser verificado pelo nível de interação que ocorre entre as empresas (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Conforme se observa na Figura 7, a medida que o relacionamento entre as empresas evolui, maior é a possibilidade do desenvolvimento da prática da GCI.

Figura 7 - Níveis das relações entre comprador-fornecedor



Fonte: Adaptado de Cooper e Slagmulder (1999, p.89)

Também se observa que a natureza das relações (interdependência, confiança, estabilidade e cooperação) pode variar de intensidade conforme o nível de relacionamento. Para um comprador ou fornecedor tido como comum ou subcontratado, a natureza da relação não terá tanta intensidade quando comparada com um comprador ou fornecedor caracterizado como principal ou familiar (SOUZA; ROCHA, 2009). Em cada classificação é possível observar que o gerenciamento das relações apresenta características da gestão da cadeia de suprimentos. Souza e Rocha (2009, p. 89) ilustram os tipos de relacionamento e exemplificam suas principais características, conforme apresentado no Quadro 1.

No relacionamento classificado como “**comum**” (*common suppliers*), as transações são baseadas na compra de determinado volume e na entrega (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Nesse tipo de relacionamento, pouca ou nenhuma tentativa para gerenciar conjuntamente os custos ocorre (CAMACHO, 2010). Nesse tipo de relacionamento “o preço é o fator determinante” (SOUZA; ROCHA, 2009, p.4). Segundo Souza e Rocha (2009), nesse tipo de relacionamento são baixos os níveis de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos, nos quais prevalece o

preço como fator determinante na negociação (LOCKAMY; SMITH, 2000).

Quadro 1 - Características e exemplos de relacionamentos

Tipologia	Comum	Subcontratação	Principal	Familiar
Aplicação da GCI	<div style="text-align: center;">           - ← FAVORÁVEL → +         </div>			
	Remota	Possível	Provável	Muito provável
Quantidade de relações	Ampla	Diversificada	Poucos	Pouquíssimos
Característica da negociação	O fator mais relevante é o preço	Influenciada pelo menor preço e por outras condições	Influenciada pelo relacionamento mas o preço pode diferenciar	Os fatores mais relevantes são o relacionamento e os benefícios mútuos
Início da relação	A outra parte procura a empresa	Comprador procura o fornecedor com as características desejadas	Parceiro envolvido na criação; estabelece detalhes no projeto	Desde a concepção; responsável pelo projeto juntamente com a empresa
Investimentos em conjunto	Nenhum	Baixo	Médio	Alto
Insumos ou componentes	Insumos simples, padrões ou <i>commodities</i>	Insumos complexos	Funções secundárias	Funções principais
Exemplos de setores:	Canetas, papel, parafusos, tapetes	Projetores, computadores, portas	Cadeias, marcenaria, ar-condicionado	Professores, projetistas, motores

Fonte: Souza e Rocha (2009, p. 89)

Quando observada a estrutura da cadeia de suprimentos da Figura 3, pode-se concluir que um relacionamento comum possui uma ligação de processos não gerenciados. Ou seja, a relação custo-benefício não justifica seu gerenciamento ou monitoramento (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; LAMBERT; COOPER, 2000).

Nas **subcontratações** (*subcontractors*) as empresas são trazidas para a produção de componentes, mas não participam das etapas de planejamento dos produtos (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Nos relacionamentos que envolver subcontratações, a empresa contratante procura por fornecedores que tenham capacidade e condições de atender as exigências requeridas (LOCKAMY; SMITH, 2000).

A Figura 3 mostra esse tipo de relacionamento como uma ligação de processos monitorados. Ou seja, a empresa focal (neste caso a empresa contratante) realizará monitoramentos e auditorias, quando achar necessário (LAMBERT; COOPER, 2000).

Nos relacionamentos do **tipo principal** (*major suppliers*), as empresas trabalham em conjunto no projeto e no desenvolvimento do



produto (SOUZA; ROCHA, 2009). São relações mais ricas em comparação com seus fornecedores comuns ou subcontratados nos quais aparecem, por exemplo troca de informações de alto nível (COOPER; SLAGMULDER, 1999). São típicos destes relacionamentos a formalização de contratos de longo prazo entre as partes, com a intenção de reduzir incertezas (SOUZA; ROCHA, 2009).

Cooper e Yoshikawa (1994) descrevem esse tipo de situação nas relações comerciais entre a Tokyo e Yokohama (Figura 4), onde a troca de informações entre os engenheiros ocorre para projetar e fabricar novas peças e componentes. Na Figura 3, onde se observa a estrutura de uma cadeia de suprimentos, é possível comparar o relacionamento do tipo principal com as ligações de processos gerenciados.

O **relacionamento familiar** (*faily members*) é o que apresenta o maior nível dos relacionamentos (SOUZA; ROCHA, 2009). São parceiros de longo prazo e que possuem alto grau de autonomia para desenvolver soluções tecnológicas para os seus clientes (COOPER; SALGMULDER, 1999).

Este tipo de relacionamento é mais favorável para a GCI, em que os parceiros participam efetivamente nos projetos de desenvolvimento do produto, desde as fases iniciais (SOUZA; ROCHA, 2009). Igualmente ao relacionamento principal, o relacionamento familiar pode ser visualizado na cadeia de suprimentos como uma ligação de processo gerenciado (LAMBERT; COOPER, 2000).

### 2.4.3 Tipos de redes

Os tipos de rede descritos por Cooper e Slagmulder (1999) para a aplicação da GCI, referem-se às formas de poder das empresas nas suas cadeias de suprimentos. Igualmente, Souza e Rocha (2009), descrevem as mesmas relações de poder, mas com a denominação de cadeias de valor.

Entretanto, como é possível observar, os níveis de poder das empresas em suas cadeias de suprimentos estão diretamente ligados aos conceitos de governança entre as empresas ou, conforme é relatado por Dekker (2004), no momento em que os relacionamentos organizacionais são trabalhados, além das transações básicas via mercado alguma forma de governança hierárquica aparece.

Assim, para se conseguir eficiência nas relações de interdependência, é necessária a presença da governança por meio de mecanismos de coordenação (THOMPSON, 1967). Mesmo que sejam observadas características que identifiquem a presença de hierarquia, as

relações entre as empresas envolvem essencialmente a cooperação e a coordenação, em vez de comando e controle (VAN DER MEER-KOOISTRA; SCAPENS, 2008).

A definição de governança foi realizada ao longo do tempo por diversos autores, de acordo com suas percepções na coordenação das atividades econômicas. Williamson (1989), com base nas ideias de Coase, que defendia que a coordenação da produção ocorria pelo mercado (por meio do sistema de preços) e pela empresa (integração vertical hierárquica), adicionou a estrutura híbrida como uma terceira estrutura de governança na coordenação da produção. A governança híbrida pode aparecer de uma variedade de formas de relações, sendo citadas por Dekker (2004, p. 28) como as “*joint ventures*, relações comprador-fornecedor, franquias e contratos de licenciamento”.

Cooper e Slagmulder (1999) definem três tipos de redes que podem existir em consequência das relações entre as empresas e como as relações de poder são exercidas nessas redes: *Kingdom*, *Barony* e *Republic*. No Quadro 2 são apresentadas algumas das características desses três tipos de redes de acordo com Cooper e Slagmulder (1999).

Quadro 2 - Tipos de redes

Tipo de rede	<i>Kingdom</i>	<i>Barony</i>	<i>Republic</i>
Número de firmas centrais	Uma	Várias	Nenhuma
Poder de contratação	Alto	Médio	Baixo
Objetivo da rede	Economia de escala	Economia de escala e escopo	Economia de escopo
Protocolos de rede	Executados de cima para baixo	Aplicados por fornecedores	Acordos mútuos
Ligações entre empresas	Vertical	Horizontal e vertical	Horizontal
Compartilhamento de tecnologia	Central para o fornecedor	Central para central Central para fornecedor	De empresa para empresa
Termos de interdependência	Imposta de cima para baixo	Negociada por barões	Acordos mútuos
Mecanismos de colaboração	Formal	Formal e informal	Informal

Fonte: Cooper e Slagmulder (1999, p.138)

A rede do tipo *Kingdom* têm a característica de possuir uma empresa que domina a cadeia (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Souza e Rocha (2009) denominam esse tipo de cadeia como “Tirana”. Entretanto, a palavra “Tirania” representa situações de dominação, com injustiça, crueldade e severidade (FERREIRA, 2004). Deste modo, nesta pesquisa, este tipo de rede será intitulado de “rede dominada”, que

representa as situações onde um elemento exerce domínio, autoridade ou influência sobre outro.

No Quadro 2, é possível observar o poder da empresa dominante neste tipo de rede. As determinações são impostas de cima para baixo (*top-down*) e as formas de controle das relações mostram um alto grau de formalidade.

A classificação de uma rede como *Barony* representa as situações em que existem mais empresas que conseguem dominar a cadeia, em que o poder não está concentrado em apenas uma. Nesse tipo de cadeia as empresas que possuem poder são as que apresentam habilidades superiores às das outras. Souza e Rocha (2009) descrevem esse tipo de rede como “Oligárquica”, palavra que caracteriza as situações onde o controle de certas situações pertence a um pequeno grupo.

Na rede *Republic*, não existe nenhuma empresa que consegue exercer poder sobre as outras. Há uma estrutura de poder mais equilibrada. Assim, é necessária a colaboração entre todas as empresas que fazem parte da rede (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Souza e Rocha (2009), intitularam esse tipo de rede como “democrática”, a qual representa uma situação onde o poder é distribuído por todos.

## 2.4.4 Produto e componentes

Para Cooper e Slagmulder (1999), a colaboração da GCI para a redução dos custos pode acontecer de três formas: durante o desenvolvimento do produto, durante a fabricação do produto e na interação entre as empresas, com o melhoramento da troca de informações.

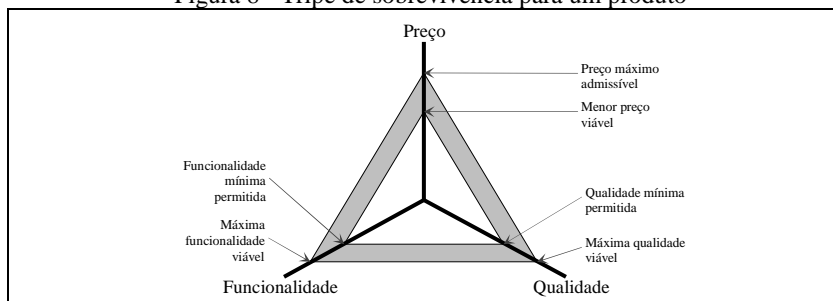
É importante lembrar que essas recomendações referem-se aos relacionamentos de nível principal e familiar, em uma cadeia que é dominada por uma empresa ou, pelo menos, em uma cadeia oligárquica. Essas características aparecem como as mais favoráveis para a prática da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009).

Inicialmente, Cooper e Slagmulder (1999) colocam que a GCI pode ser aplicada durante o desenvolvimento do produto. A GCI promove o envolvimento das empresas da cadeia de suprimentos para desenvolverem produtos e componentes dentro de uma meta de preço estipulado pela empresa líder. Aqui a gestão de custos pode ocorrer por três procedimentos: trocas compensatórias entre preço, funcionalidade e qualidade (*FPQ trade-off*), investigação dos custos interorganizacionais e gerenciamento dos custos correntes. Estas três dimensões formam o

tripé de sobrevivência de um produto, conforme apresentado na Figura 8 (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

O gerenciamento de cada uma das dimensões de preço, qualidade e funcionalidade acontece conforme a exigência do mercado. Por exemplo, quando existe um mercado que exija funcionalidade e qualidade, e está disposto a pagar por isso, a empresa estenderá esforços nestas duas dimensões. Em mercados que são orientados pelo preço, a empresa concentrará seus esforços na redução dos custos (COOPER, SLAGMULDER, 1999).

Figura 8 - Tripé de sobrevivência para um produto



Fonte: Cooper e Slagmulder (1999, p. 44)

Na representação do tripé de sobrevivência da Figura 8, é possível observar que cada uma das dimensões (preço, funcionalidade e qualidade) possuem margens de gerenciamento. A empresa deverá avaliar em quais dimensões poderá fazer alterações, dentro de limites que respeitem condições necessárias e/ou solicitadas pelos seus clientes e a viabilidade em atendê-los.

Na cadeia de suprimentos TYK, apresentado na Figura 4, as negociações entre a Tokyo e Kamakura acontecem no contexto das trocas compensatórias (Figura 8). A única dimensão que não é considerada uma opção é o preço. Como a Tokyo (empresa dominante), que utiliza o custo meta, determina o preço para os seus fornecedores, restará a Kamakura se esforçar para encontrar meios de redução de custos nas dimensões de funcionalidade e qualidade dos produtos (COOPER; YOSHIKAWA, 1994).

Por sua vez, Souza e Rocha (2009) acreditam que a observação do produto ocorre em duas dimensões: margem de lucratividade e nível de funcionalidade. Para esses autores, os fornecedores de insumos para os produtos que apresentam baixa margem de lucratividade são os que

têm potencial para a aplicabilidade da GCI, da mesma forma que a GCI é mais favorável para produtos que tenham maior funcionalidade.

Souza e Rocha (2009) ainda discordam de Cooper e Slagmulder (1999) por analisarem separadamente a qualidade e a funcionalidade dos produtos. Nas palavras desses autores “essa divisão em duas características, utilizadas pelos autores, não é necessária na análise da aplicabilidade da GCI [...] porque não existe, na literatura, um consenso sobre a definição de qualidade” (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 65).

Em um segundo momento, a GCI pode acontecer durante a etapa de fabricação do produto. Nessa fase, a equipe de engenharia da empresa poderá dar suporte à equipe de engenharia do fornecedor e trabalhar em conjunto para modificar os processos e encontrar, em conjunto, formas de reduzir custos dos processos de fabricação. Essa prática pretende evitar que o fornecedor não consiga “respeitar as reduções de preços exigidos pelo comprador e ainda alcançar um lucro adequado” (COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 149).

Enquanto que na etapa de *design* do produto aparece a utilização do custo meta, nesta etapa de produção Cooper e Slagmulder (1999) identificam o emprego do sistema de custos *kaizen*. A utilização do sistema *kaizen* representa a finalidade da GCI que, além da redução dos custos de forma conjunta, é de melhorar o desempenho para todas as empresas da cadeia de suprimentos (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009), ou seja, tem a finalidade de otimizar os processos por meio da melhoria contínua nos processos de produção (SIQUEIRA; OTT; VIEIRA, 2005; GUARNIERI, PAGANI, 2008).

Por fim, as empresas envolvidas passam para um nível no qual a redução dos custos acontece com o melhoramento dos relacionamentos com a troca de informações. Nesta etapa, os sistemas para troca de informações passam a ser mais eficientes.

Para fortalecer os processos da GCI, estudos relatam a necessidade da existência de mecanismos de controle para dar equilíbrio nas relações (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009), que podem ser classificados como disciplinadores, capacitores e incentivadores, e também podem ter a característica de mecanismos de controles formais ou informais (DEKKER, 2004).

## **2.4.5 Mecanismos gerenciais para a GCI**

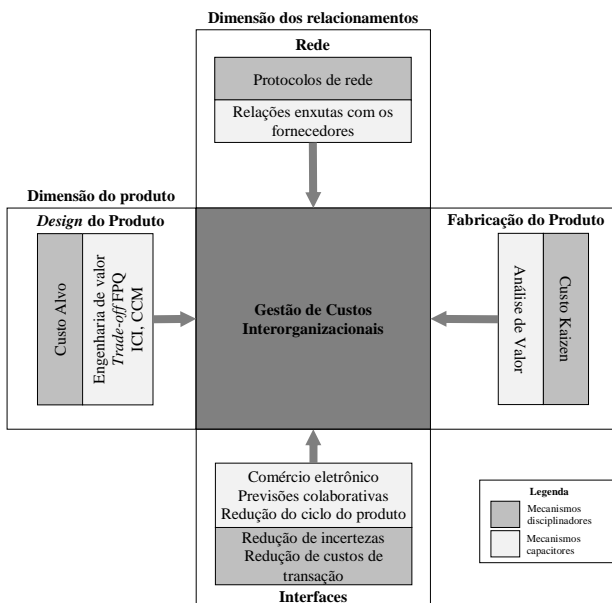
A inclusão de mecanismos gerenciais nos relacionamentos interorganizacionais tem a finalidade de proporcionar sustentação aos processos da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA;

ROCHA, 2009). Pode ser assinalado como uma das principais finalidades destes mecanismos o controle das relações e a motivação dos parceiros para alcançarem resultados desejados (DEKKER, 2004).

Os mecanismos de controles proporcionam, aos gestores das empresas, informação dos processos de produção e desenvolvimento dos produtos (MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001). Cooper e Slagmulder (1999, p. 149) afirmam que a prática da “GCI, para ser eficaz, deve ser um processo altamente disciplinado que opera em duas dimensões: rede e produto”, nos quais operam mecanismos com as funções disciplinadoras e capacitadoras (Figura 9).

Nos mecanismos disciplinadores, na dimensão das relações, são exploradas regras para que as organizações cumpram as suas obrigações (SOUZA; ROCHA, 2009). “O mecanismo disciplinador tem como finalidade prevenir, evitar ou conter a ilegalidade, os desvios de conduta, as transgressões às regras estipuladas e, conseqüentemente, evitar penalidades” (SOUZA; ROCHA, 2009). Contratos podem ser considerados como um importante mecanismo de controle disciplinador, nos quais a extensão de seu conteúdo dependerá do risco percebido pelas partes (MILLER; DENISON; MATUSZEWSKI, 2012).

Figura 9 - Mecanismos do processo de GCI



Fonte: Cooper e Slagmulder (1999, p. 150)

Os mecanismos capacitores são instrumentos que auxiliam as empresas a alcançarem suas metas de forma coletiva, para ajudar as empresas envolvidas na GCI a resolverem problemas (SOUZA; ROCHA, 2009).

A dimensão dos relacionamentos abrange a rede (cadeia de suprimentos) da qual a empresa faz parte e as interfaces para troca de informações. Nessa dimensão, os mecanismos disciplinadores envolvem os protocolos de rede e as formas de redução de incertezas e de custos de transação. Enquanto que os mecanismos capacitores são encontrados nos relacionamentos enxutos entre comprador e fornecedor, que envolve diretamente a cooperação (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

Na dimensão do produto, são envolvidas as etapas de *design* e fabricação do produto. Nestes aspectos são considerados como mecanismos disciplinadores o custo alvo (na etapa de desenvolvimento do produto) e custo *kaizen* (na fabricação do produto). Já os mecanismos capacitores dessa dimensão envolvem a engenharia de valor, investigação dos custos interorganizacionais, as trocas compensatórias (*trade-off*) e a análise de valor (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Adicionalmente, Souza e Rocha (2009, p.97) citam como mecanismos capacitores a “gestão baseada na atividade, troca eletrônica de dados e os treinamentos interorganizacionais”.

Além desses dois mecanismos definidos por Cooper e Slagmulder (1999), disciplinadores e capacitores, apoiando-se nas ideias desses dois autores, Souza e Rocha (2009) incluem os mecanismos incentivadores para o controle das relações da GCI. O entendimento desse mecanismo é compartilhar ou dividir, de forma justa, os benefícios advindos da parceria (CAMACHO, 2010). Souza e Rocha (2009) lembram que não existe uma regra geral determinada para esse mecanismo, o que requer uma discussão individual para cada caso.

Dekker (2004) amplia a visão para as formas de controle, ao sugerir que a forma de controle é influenciada pela estrutura de governança na cadeia de suprimentos. Em seu estudo, o autor classifica os mecanismos em formais e informais, segregando-os em controle de resultado, controle de comportamento e controle social. Observa-se que algumas definições para esses mecanismos são semelhantes aos propostos por Cooper e Slagmulder (1999).

Para Dekker (2004), nos mecanismos de controle de resultado são estabelecidos objetivos entre os parceiros e a forma para monitorá-los. Em especial, quando recompensas são formalmente estabelecidas as metas de congruência apresentam maiores expectativas. Esse

mecanismo é semelhante aos mecanismos disciplinadores apontados por Cooper e Slagmulder (1999).

Os mecanismos de controle de comportamento considerados por Dekker (2004), especificam regras entre os parceiros para que os objetivos sejam alcançados de forma conjunta. Ou seja, são estabelecidos procedimentos operacionais e regras para serem seguidas pelas partes, para se garantir um comportamento desejável. Nessa dimensão, análises de documentos contábeis, controle de qualidade, entre outras ferramentas são consideradas.

Por fim, os mecanismos de controle social apontados por Dekker (2004) envolvem aspectos encontrados na natureza dos relacionamentos descritos por Cooper e Slagmulder (1999). O principal mecanismo apontado por Dekker (2004) é a confiança. Como analisado anteriormente, na dimensão dos relacionamentos, a presença da confiança nas relações pode reduzir incertezas e fortalece o compartilhamento de informações entre as empresas (TOMKINS, 2001) e que resulta na diminuição dos custos para a coordenação, monitoramento e controles contratuais (COAD; CULLEN, 2006). Ou seja, quanto maior confiança nos relacionamentos, menor a necessidade de controles formais (DEKKER, 2004).

## 2.5 QUADRO TEÓRICO DA PESQUISA

Para melhorar a compreensão dos fatores explorados nesta pesquisa, o Quadro 3 apresenta uma breve descrição dos temas abordados anteriormente. É possível observar que existem autores de diferentes linhas de estudo que relatam os mesmos temas. Por exemplo, Lambert, Cooper e Pagh (1998) e Ballou (2006), que são pesquisadores da cadeia de suprimentos, exploram itens encontrados nas dimensões de relacionamentos, que são analisados por Cooper e Slagmulder (1999) nos estudos sobre a GCI.

Também, são encontrados autores que concentram suas pesquisas nas formas de poder das empresas. Neste caso, temas abordados por Williamson (1989), Van Der Meer-Kooiara e Scapens (2008) também são analisados por Cooper e Slagmulder (1999) nas pesquisas sobre a GCI.



Quadro 3 - Lista de fatores da pesquisa

Fatores Condicionantes	Descrição	Itens	Referência
Tipos de ligações	Ligações que podem existir entre os elementos da cadeia de suprimentos, com base na importância que a empresa focal confere à relação.	Processos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciados</li> <li>• Monitorados</li> <li>• Não gerenciados</li> <li>• Não-membros</li> </ul>	Lambert; Cooper e Pagh (1998); Lambert e Cooper (2000).
Produtos e componentes	Formas de redução de custos na GCI, que envolve <i>FPQ trade-off</i> , investigação dos custos interorganizacionais e gerenciamento dos custos correntes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Funcionalidade</li> </ul>	Cooper Yoshikawa (1994); Cooper e Slagmulder (1999); Dekker (2004); Siqueira; Ott; Vieira (2005); Guarnieri e Pagani (2008); Souza e Rocha (2009).
Dimensão dos relacionamentos	Condições, nos relacionamentos entre as empresas e os membros de sua cadeia de suprimentos que possibilitam a GCI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependência</li> <li>• Estabilidade</li> <li>• Cooperação</li> <li>• Benefícios mútuos</li> <li>• Confiança</li> </ul>	Cooper Yoshikawa (1994); Cooper e Slagmulder (1999); Tomkins (2001); Dekker (2004); Coad e Cullen (2006); Ballou (2006); Bowerson; Closs e Cooper (2006); Van Der Meer-Kooiatria e Scapens (2008); Souza e Rocha (2009); Camacho (2010).
Níveis de relacionamentos	Nível de interação entre as empresas. Quanto mais evoluído o relacionamento, maior a possibilidade da GCI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comum</li> <li>• Subcontratado</li> <li>• Principal</li> <li>• Familiar</li> </ul>	Lambert; Cooper e Pagh (1998); Cooper e Slagmulder (1999); Lockamy e Smith (2000); Lambert e Cooper (2000); Souza e Rocha (2009); Camacho (2010).
Tipos de rede	Formas de poder das empresas em suas cadeias de suprimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominada</li> <li>• Oligárquica</li> <li>• Democrática</li> </ul>	Williamson (1989); Cooper e Slagmulder (1999); Ferreira (2004); Van Der Meer-Kooiatria e Scapens (2008); Souza e Rocha (2009).
Mecanismos gerenciais	Mecanismos que proporcionam sustentação nos relacionamentos interorganizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplinadores</li> <li>• Capacitores</li> <li>• Incentivadores</li> </ul>	Cooper e Slagmulder (1999); Muritsen; Hansen; Hansen (2001); Tomkins (2001); Dekker (2004); Coad e Cullen (2006); Souza e Rocha (2009); Camacho (2010); Miller; Denison e Matuszewski (2012).

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Desta forma, depois de explorados os temas centrais desta pesquisa, o Quadro 3 apresenta a classificação dos fatores que podem estar presentes na cadeia de suprimentos da indústria moveleira e facilitar ou dificultar sua gestão.

Com base nestes fatores, na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar aos objetivos propostos e responder ao problema desta dissertação.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados para orientar esta dissertação. Primeiramente, é apresentada a classificação da presente pesquisa quanto ao objetivo proposto e à forma de abordagem do problema. Também, o ambiente do estudo é caracterizado para, em seguida, descrever os procedimentos adotados na coleta, tratamento e análise dos dados. Por fim, são apresentadas as limitações da pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com base nos procedimentos metodológicos, esta dissertação trata-se de uma *survey* com aplicação de questionário (GIL, 2002). No que se refere ao objetivo proposto, tem a finalidade de descrever a realidade das empresas pesquisadas e apontar as características, propriedades ou relações existentes na sua população. Assim, a natureza desta pesquisa é considerada descritiva (CERVO; BERVIAN, 1996, GIL; 2002; GRAY, 2012; RICHARDSON, 2012).

A análise dos fatores da GCI, discutidos na fundamentação teórica, ocorre com a observação das características, as ligações e os níveis de poder que são percebidos pelas empresas nas suas relações com clientes e fornecedores. Também, as propriedades de cada um dos temas centrais desta pesquisa (cadeia de valor, cadeia de suprimentos e GCI) são confrontadas entre si e com a literatura existente.

A resposta a questão-problema acontece de forma qualitativa. O formato qualitativo proporcionar entendimento e profundidade sobre a opinião e o comportamento das empresas que compõem esta pesquisa (RICHARDSON, 1999).

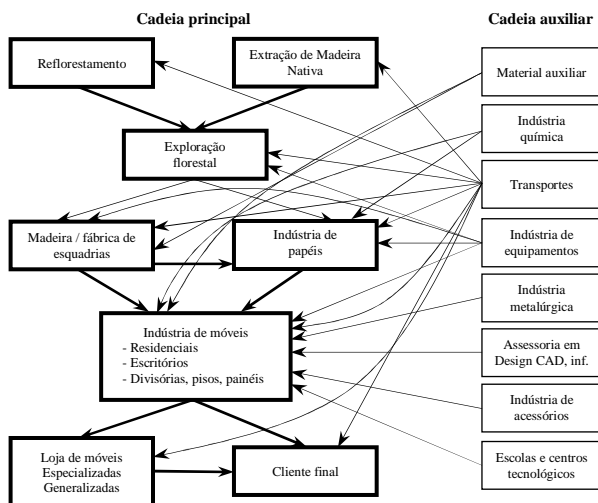
#### 3.2 AMBIENTE DO ESTUDO

Esta pesquisa contempla as empresas produtoras de móveis do polo moveleiro do planalto norte catarinense, localizadas nas cidades de Campo Alegre, Rio Negrinho e São Bento do Sul (SINDUSMOBIL, 2015). Este polo moveleiro é considerado um dos mais importantes do Brasil, com ampla participação das indústrias de pequeno e médio porte (FIESC, 2013).

Estas empresas fazem parte da cadeia produtiva de móveis da região do planalto norte catarinense. A Figura 10 apresenta um exemplo de cadeia produtiva da indústria moveleira descrito por Pires (2001), que

é tipificada em dois níveis: (i) cadeia principal, que contempla as atividades diretas; e, (ii) cadeia auxiliar, que interage com a principal para dar suporte às atividades diretas.

Figura 10 - Exemplo da cadeia produtiva da indústria moveleira



Fonte: Pires (2001, p. 76)

Da mesma forma que a cadeia representada na Figura 10, a cadeia produtiva do polo moveleiro do planalto norte catarinense engloba todas as etapas da produção de móveis de madeira, desde o reflorestamento e extração da madeira, produção, venda e a entrega ao cliente final.

Com relação à cadeia principal, o planalto norte catarinense possui cerca de 100 mil hectares de florestas plantadas de pinus (CARDOSO, 2013), empresas prestadoras de serviços de exploração florestal, indústrias de beneficiamento de madeira e fabricação de esquadrias, indústrias de papel, fabricantes de móveis e lojas especializadas para atender o cliente final (PERFIL SOCIOECONÔMICO DE RIO NEGRINHO, 2012; PANORAMA SOCIOECONÔMICO DE SÃO BENTO DO SUL, 2014).

Ainda de acordo com as informações socioeconômicas de Rio Negrinho (2012) e São Bento do Sul (2014), é possível identificar a cadeia auxiliar, com empresas de transporte, indústrias químicas de fabricação de tintas e vernizes, fábricas de máquinas e equipamentos

para a indústria moveleira, escolas técnicas e universidades com cursos específicos para atender o setor moveleiro.

Foram selecionadas as empresas associadas aos sindicatos patronais localizados nos municípios de Rio Negrinho e São Bento do Sul. O Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Rio Negrinho (SINDICOM) representa as empresas produtoras de móveis de do município de Rio Negrinho e conta com 32 empresas associadas. Deste total, 10 empresas foram excluídas da seleção inicial: 9, por não se enquadrarem como produtoras de móveis e 1 por ter encerrado as atividades. Assim, a lista de empresas associadas ao SINDICOM para compor esta pesquisa é formada por 22 empresas, conforme se observa no Quadro 4.

Quadro 4 – Lista das empresas do SINDICOM

Bel Metais Móveis Ltda.	Itamóveis Indústria e Comércio de Móveis Ltda.
Citrus Móveis Ltda.	Kollossal Indústria e Comércio de Móveis Ltda
Complemento Móveis Decorativos Ltda.	La Belle Móveis com Requite
Fábrica de Móveis Stefan Ltda.	Móveis Caftor Ltda.
Fábrica de Móveis Rio Negrinho Ltda.	Móveis Decorine Ltda.
Herli Industria e Comercio de Móveis Ltda.	Móveis Irimar Ltda.
Imperarte Indústria e Comércio de Móveis Ltda.	Móveis Lang Indústria e Comércio Ltda.
Indústria Comércio e Interiores Miller Ltda.	Peale Indústria e Comercio de Móveis Ltda.
Indústria e Comércio de Móveis Riamar Ltda.	Só Berços Indústria e Comércio de Móveis Ltda.
Lajur Industria e Comércio de Móveis Ltda.	Sol Móveis Ltda.
Indústrias Linfer Ltda.	Sólida Brasil Madeiras Ltda.

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas localizadas nas cidades de Campo Alegre e São Bento do Sul são representadas pelo Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul (SINDUSMOBIL) e compreendem 69 empresas. Deste total, 23 empresas não foram incluídas nesta pesquisa por não terem característica de indústria produtora de móveis. Deste modo, a pesquisa contou com 46 empresas cadastradas no SINDUSMOBIL e relacionadas no Quadro 5.

Assim, esta pesquisa é limitada a 68 empresas que fazem parte da cadeia produtiva de móveis da região do planalto norte catarinense. Todas estas empresas foram contatadas por telefone e por *email*, para verificar a possibilidade e interesse em participar da pesquisa. Para todos os participantes foi assegurado o sigilo das respostas e o nome das empresas respondentes.

Quadro 5 - Lista das empresas do SINDUSMOBIL

Artes Industriais de Madeira Ltda.	Indústria de Móveis Imperial Ltda.
Asterópe Ind. e Com. de Móveis Ltda.	Indústrias Artefama S.A.
Ativa Indústria de Móveis Ltda.	Interlink do Brasil Ind. e Com. de Móveis Ltda.
BH Indústria de Móveis Ltda.	Johann Ind. e Com. de Móveis Ltda.
Brasmóveis Indústria de Móveis Ltda.	Lang Cruz Móveis Ltda.
C&V Móveis Ltda.	Makha Indústria de Móveis Ltda.
CCL Centro Móveis Ltda.	Maros Móveis Ltda.
Compensados Rio Negro Ltda.	Máxima Indústria de Móveis Ltda.
Const. Implantec Ltda. - Divisão Móveis	Móveis Bom Lar Ltda.
D'Jorge Ind. e Com. de Móveis Ltda.	Móveis Fleischmann Ltda.
EM Industrial Ltda.	Móveis James Ltda.
Embramóvel Emp. Brasileira de Móveis Ltda.	Móveis Katzer Ltda.
Espaço Casa e Jardim Móveis e Dec. Ltda.	Móveis Paulo Ltda.
Fabrica de Móveis Nobreza Ltda.	Móveis Rudnick S.A.
Francine Móveis Ltda.	Móveis Seiva Ltda.
GPX Móveis Ltda.	Móveis Serraltense Ltda.
Gromóveis Indústria e Comércio Ltda.	Móveis Weihermann S.A.
Industria de Móveis 3D Ltda.	Nasa Ind. Imp. e Exp. Ltda.
Indústria de Móveis 3 Irmãos S.A.	Normóveis Ind., Com. e Participações Ltda.
Indústria de Móveis Clement Ltda.	Produmex Móveis Ltda.
Indústria de Móveis Diplomata Ltda.	Qualitta Interiores Ltda.
Indústria de Móveis Estilo Moderno Ltda.	Thor Ind.e Com. de Móveis Ltda.
Indústria de Móveis Imarine Ltda.	Torneados e Móveis São José Ltda.

Fonte: Dados da pesquisa

Contribuíram para este estudo 10 empresas sediadas em Rio Negrinho, 10 na cidade de São Bento do Sul e 2 em Campo Alegre. Assim, as 22 empresas pesquisadas representam 32% da seleção inicial.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Os procedimentos para coleta dos dados desta pesquisa foram questionário e entrevista. Depois de elaborado, o questionário foi revisado com base em 2 pré-testes realizados com proprietários de empresas que não pertenciam à população inicial. Assim, foi possível detectar dificuldades que poderiam surgir na sua aplicação definitiva, conforme recomenda Richardson (1999).

Após as revisões, o questionário foi aplicado em todas as 68 empresas do ambiente do estudo. Dentre as 22 empresas que retornaram os questionários respondidos, os dados foram analisados e, com base em suas respostas, 1 empresa foi selecionada para a fase de entrevista.

### 3.3.1 Construção e aplicação do questionário

O questionário deste estudo foi baseado na pesquisa de Camacho (2010) em hospitais privados do Brasil, e adaptado para ser aplicado na indústria moveleira. Predominantemente, os fatores relatados na fundamentação teórica e abordados no Quadro 3, são utilizados na construção do questionário (Apêndice A).

Todas as empresas foram contatadas via telefone ou por *email*, para que os questionários fossem direcionados para aqueles que seriam os melhores respondentes. O respondente preferencial poderia ser aquele que exerce alguma função de nível estratégico na empresa (CAMACHO, 2010). Após a realização do pré-teste, as perguntas foram reproduzidas para o “*Google Docs*” e enviadas ao endereço de *email* dos possíveis respondentes.

Os questionários foram enviados no dia 15 de junho de 2015 e foi estipulado o prazo de 30 dias para o retorno das respostas. Entretanto, para as empresas que ainda não haviam se posicionado até o dia 05 de julho de 2015, um novo contato telefônico ocorreu para lembrar sobre o prazo. Assim, no dia 15 de julho de 2015 deu-se por encerrada a coleta dos dados pela aplicação do questionário, com a participação de 22 empresas que cooperaram com a pesquisa.

### 3.3.2 Estrutura do questionário

Nesta seção são apontadas as características do questionário que é apresentado como Apêndice A. Para melhor compreensão, as questões estão agrupadas em cinco blocos de perguntas, os quais envolvem levantamento sobre: (i) características gerais das empresas; (ii) qualificação dos produtos e componentes; (iii) identificação dos níveis de relacionamento; (iv) tipos de redes, e (v) mecanismos gerenciais.

#### 3.3.2.1 Primeiro bloco – características gerais das empresas

O propósito do primeiro bloco de perguntas é observar as características das empresas. É verificado o perfil da empresa, que leva em consideração o faturamento, tempo em que atua no mercado, quantidade de funcionários e características dos diretores ou proprietários, como idade e escolaridade.

Outro ponto a ser observado neste bloco é o mapeamento da cadeia de valor, com a qual se verificam quais são as atividades que a empresa terceiriza e quais são executadas internamente.

### 3.3.2.2 Segundo bloco – produtos e componentes

No segundo bloco são verificados os tipos de produtos fabricados em cada uma das empresas. Para facilitar a coleta e análise dos dados, foram sugeridas atividades utilizadas pela indústria moveleira.

Nesse bloco são constatadas características do desenvolvimento do produto e se verifica a existência de trocas compensatórias entre preço, funcionalidade e qualidade, acordados entre as empresas e seus fornecedores ou entre as empresas e seus clientes, com o propósito de reduzir os custos de produção (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

Esse bloco de perguntas também contempla a preferência das empresas em adquirir externamente componentes dos produtos ou contratar serviços utilizados na fabricação dos produtos. Estas questões refletem sobre a terceirização de determinadas atividades (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSelman, 2000; PEPPARD; RYLANDER, 2006) e sobre envolvimento de parceiros nos processos de fabricação do produto final.

### 3.3.2.3 Terceiro bloco – níveis de relacionamento

Para as empresas que optam por terceirizar determinadas atividades, tanto de produção quanto de apoio (OHMAE, 1998), faz-se necessário conhecer quais são essas atividades e quais os motivos que determinaram essas escolhas. Esta parte da pesquisa também leva em consideração os fornecedores de matéria-prima.

Os níveis dos relacionamentos das empresas com os seus parceiros de primeiro nível, tanto a jusante quanto a montante, são verificados e classificados conforme definido por Cooper e Slagmulder (1999) e observado na Figura 7: confiança, interdependência, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos. As questões deste bloco são baseadas no estudo que Camacho (2010) realizou em hospitais.

### 3.3.2.4 Quarto bloco – tipos de redes

Este bloco analisa a percepção de poder da empresa perante seus fornecedores e clientes. Conforme mencionado anteriormente, são analisados os principais fornecedores e clientes de primeiro nível e verificados os seguintes tipos de redes: rede dominada, rede oligárquica e rede democrática (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009).



A definição do tipo de rede acontece pela identificação de determinadas características apontadas pela literatura: quantidade de fornecedores principais que atendem a empresa, quantidade de clientes que esses fornecedores possuem; quantidade de clientes que a empresa atende e a quantidade de fornecedores que esse cliente possui.

Também é observada a percepção da empresa sobre a importância dada aos seus fornecedores e clientes, bem como a sua percepção de como é vista por esses mesmos fornecedores e clientes. É importante destacar que os fornecedores e clientes aqui tratados são classificados pela empresa como principais.

#### 3.3.2.5 Quinto bloco – mecanismos gerenciais

Este bloco investiga se a empresa tem a pré-disposição de atender aos mecanismos para o gerenciamento da GCI, principalmente ao que concerne aos mecanismos disciplinadores, conforme os itens apresentados na Figura 9 (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009). O participante é questionado sobre as relações que envolvam a disposição da empresa em elaborar orçamento conjunto com seus parceiros, firmar contratos de compra de materiais ou para o fornecimento de produtos.

### 3.3.3 Construção e estrutura da entrevista

Com a aplicação da entrevista foi possível melhorar a compreensão sobre a possibilidade da prática da GCI pelas empresas. Ou seja, a utilização da entrevista teve a finalidade de proporcionar maior “compreensão dos sentimentos das pessoas, no que elas creem e esperam de uma situação futura” (COLAUTO; BEUREN, 2006, p. 132).

Além disso, a entrevista fornece liberdade para o entrevistador aprofundar a curiosidade em determinados assuntos que considerou necessário. Isso conduz o entrevistado a relatar assuntos sem ficar limitado à formalidade do próprio questionário (MARCONI; LAKATOS, 2002). Essa abordagem condiciona o entrevistador a descobrir detalhes da opinião e entendimento do respondente (GRAY, 2012).

Mesmo que a aplicação da entrevista apresente particularidades distintas daquelas encontradas na aplicação de um questionário, a sequência das perguntas obedece à mesma ordem de temas apresentados no questionário. O acompanhamento da mesma ordem de temas

facilitou a confrontação dos dados coletados em ambos os instrumentos de pesquisa.

A empresa que participou da entrevista foi escolhida com base nas suas respostas do questionário. Neste caso, o entendimento aprofundado do relacionamento da empresa com seus fornecedores e clientes atingiriam o objetivo da entrevista. Assim, conseguiu-se melhorar a compreensão sobre a possibilidade da prática da GCI pelas empresas pesquisadas.

Nessa fase da pesquisa, não foi necessário realizar perguntas sobre as características gerais das empresas, cujas informações obtidas com o questionário se mostram o suficiente nesse momento.

As perguntas apresentadas no Apêndice B foram utilizadas como guia para a entrevista e não compreendem todos os questionamentos que ocorreram. A intenção deste instrumento de coleta de dados é contribuir com os dados dos questionários e não serem avaliados isoladamente. Também, é importante destacar que as perguntas seguem a mesma sequência dos assuntos tratados na aplicação do questionário, mas não abordam todos os temas, apenas partes que chamaram a atenção.

A entrevista aconteceu no escritório da própria empresa e foi aplicada com o gerente de custos no dia 24 de setembro de 2015. O tempo de duração da entrevista foi de 2 horas. Foram construídas 8 perguntas que aprofundam assuntos sobre: (i) produtos e componentes; (ii) níveis de relacionamento; (iii) tipos de redes, e (iv) mecanismos gerenciais.

Por fim, foi solicitado ao entrevistado para dar sua opinião sobre possíveis aspectos que poderiam dificultar ou facilitar o gerenciamento dos custos de forma conjunta, seja a montante ou a jusante da cadeia de suprimentos.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As respostas dos questionários foram tabuladas e analisadas com a utilização do Microsoft® Excel. Esse *software* proporcionou melhores resultados ao permitir tabulações, confrontação de dados ao mesmo tempo, bem como facilitou a construção de gráficos para melhorar a compreensão dos resultados.

Para analisar as questões elaboradas em escala *Likert*, foram utilizados dois métodos. Para as questões que envolviam opções em escalas de 1 a 5, as próprias respostas foram utilizadas para se chegar ao resultado.

Nas questões em que envolviam opiniões que variavam de NUNCA em uma das extremidades e SEMPRE na outra, as opções foram codificadas em uma escala de 1 em uma extremidade até 5 para a outra. O mesmo tratamento foi dado às questões que envolviam opiniões sobre DESCONFIO TOTALMENTE e CONFIO TOTALMENTE.

As informações coletadas com as entrevistas foram utilizadas para enriquecer as análises dos questionários. Por fim, os dados foram confrontados com a literatura e outros estudos sobre o tema.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A própria natureza da pesquisa *survey* limita o estudo. Para aprofundar o conhecimento sobre a possibilidade da GCI nas empresas produtoras de móveis do planalto norte catarinense, seria necessário a aplicação de entrevistas com todos os participantes da cadeia de suprimentos. Todavia, o tempo e os recursos necessários não viabilizariam esta forma de pesquisa.

Outro limitador refere-se ao ambiente pesquisado. Utilizar os dados obtidos nos sindicatos patronais não abrange todas as empresas deste setor no planalto norte catarinense, pois as empresas não são obrigadas a serem associadas dos sindicatos patronais. Entretanto não existe outra entidade que disponibilize esses dados publicamente. É importante destacar que as análises e posteriores conclusões desta pesquisa são válidas apenas para as 22 empresas que responderam ao questionário e a empresa que participou da entrevista.

Além desses fatores, as próprias respostas limitaram o entendimento da percepção das empresas e, conseqüentemente, a sua análise. Houve a necessidade de excluir questões durante as análises dos dados por apresentarem incoerências nas respostas.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os dados e resultados da pesquisa. Inicialmente, são descritas as características das empresas. Após, são examinados os produtos e componentes produzidos ou terceirizados. Na sequência, são discutidos os níveis de relacionamentos e a percepção de poder dos pesquisados, em que são identificados os tipos de redes nas quais as empresas estão inseridas.

Também, neste capítulo, é realizado um exame sobre a pré-disposição das empresas em aceitar mecanismos reguladores para gerenciar as relações entre as empresas da cadeia de suprimentos. Por fim, uma discussão sobre os itens analisados é apresentada.

### 4.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

#### 4.1.1 Características das empresas

Das 22 empresas participantes da pesquisa, a maioria está localizada nas cidades de Rio Negrinho (10) e de São Bento do Sul (10), enquanto que 2 estão na cidade de Campo Alegre. Inicialmente, observa-se que 10 empresas pesquisadas apresentam faturamento mensal na faixa de R\$ 100 mil até R\$ 250 mil, enquanto que 12 superaram a faixa dos R\$ 250 mil mensais, incluindo 8 empresas que informam alcançar faturamento acima de 1 milhão de reais ao mês. Para melhor entendimento, as respostas são apresentadas na Tabela 1.

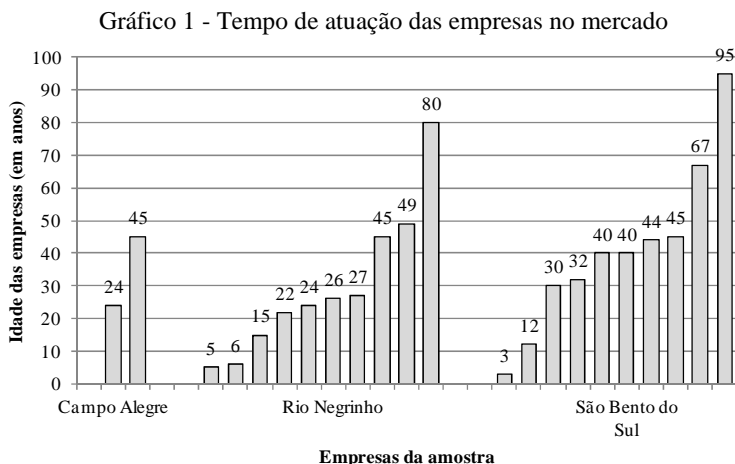
Tabela 1 - Características das empresas

Cidade sede das empresas				
	As empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	As empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	As empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Rio Negrinho	6	1	3	10
São Bento do Sul	3	3	4	10
Campo Alegre	0	1	1	2
Faturamento mensal da empresa:				
Nas empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	Nas empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	Nas empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total	
10	4	8	22	
A empresa atua no mercado externo?				
	As empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	As empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	As empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Sim	2	4	7	13
Não	7	1	1	9

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Dentre as empresas exportadoras, 7 são de São Bento do Sul (70% das empresas pesquisadas daquela cidade). Com relação ao tempo de atuação no mercado, no Gráfico 1 é apresentada a idade das empresas. A maioria (19) está no mercado há menos de 50 anos, enquanto 3 empresas ultrapassam esse tempo de mercado. Uma empresa de Rio Negrinho alcança 80 anos de atuação, enquanto outras duas, localizadas em São Bento do Sul, estão no mercado há 67 e 95 anos, respectivamente.

A empresa que participou da entrevista está localizada na cidade de São Bento do Sul, atua na fabricação de móveis há mais de 40 anos e conta com a colaboração de 125 funcionários. Esta empresa está entre as exportadoras e fatura mais de R\$ 1 milhão por mês.

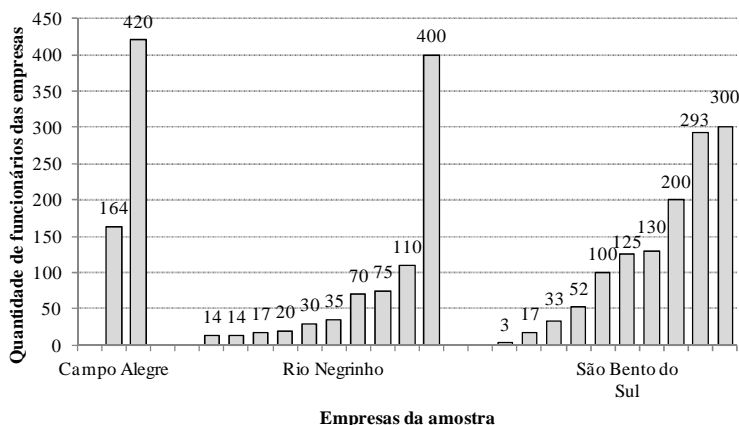


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Considerando a média de idade entre as empresas, aquelas de São Bento do Sul estão, em média, há 40,8 anos atuando no mercado, enquanto as de Rio Negrinho chegam a 29,9 anos. Para as empresas de Campo Alegre, a média de tempo de mercado é de 34,5 anos.

A quantidade de funcionários é diversificada. As 2 empresas localizadas em Campo Alegre possuem, em média, 292 funcionários, as de São Bento do Sul possuem, em média, 125 funcionários, enquanto em Rio Negrinho a média é de 78 funcionários em cada empresa. O Gráfico 2 ilustra a quantidade de funcionários em cada uma das empresas, agrupadas por suas respectivas cidades.

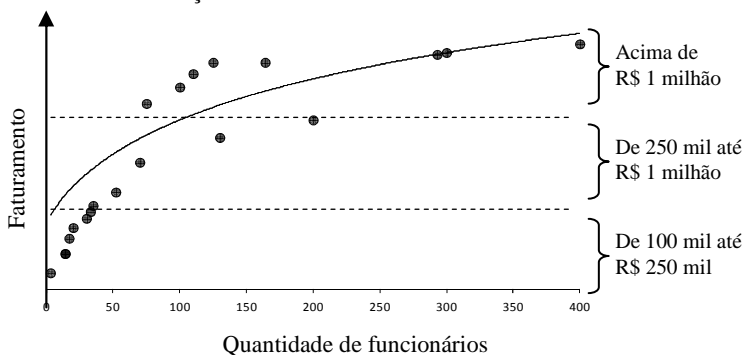
Gráfico 2 - Quantidade de funcionários por empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Apesar da pesquisa não revelar o valor exato do faturamento de cada empresa, para se construir uma representação gráfica da relação faturamento e mão de obra, foi considerada a proporção de funcionários e a faixa de faturamento mensal. O Gráfico 3 mostra que o faturamento das empresas tem relação com a quantidade de funcionários.

Gráfico 3 - Relação entre faturamento e número de funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Esta relação entre faturamento e quantidade de funcionários é respaldada pelo estudo de Gorini (1998), que destaca a intensiva utilização da mão de obra como característica da indústria moveleira.

Supostamente será encontrada uma quantidade maior de funcionários naquelas empresas que apresentarem maior faturamento.

#### 4.1.2 Características dos diretores ou proprietário das empresas

Com relação às características dos diretores ou proprietários, as respostas são apresentadas na Tabela 2. Na maioria das empresas, o nível de escolaridade do diretor ou proprietários é de graduação (13 diretores), dentre os quais 5 possuem escolaridade em nível de especialização.

Tabela 2 - Características dos diretores ou proprietários das empresas

<b>Formação do diretor ou proprietário da empresa:</b>				
Nível de escolaridade	Nas empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	Nas empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	Nas empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Doutorado	-	-	-	-
Mestrado	-	-	-	-
Especialização	3	-	2	5
Graduação	3	2	3	8
Ensino médio	3	3	3	9
<b>Idade do diretor ou proprietário da empresa:</b>				
Faixa etária	Nas empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	Nas empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	Nas empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Entre 30 e 39 anos	1	0	0	1
Entre 40 e 49 anos	3	3	2	8
Entre 50 e 59 anos	3	1	2	6
60 anos ou mais	2	1	4	7

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Outra característica observada, refere-se à idade dos diretores ou proprietários. A maioria possui idade superior a 50 anos. Entretanto, nas empresas com faturamento abaixo de R\$ 1 milhão por mês, são observados predominantemente diretores ou proprietários que estão abaixo dos 50 anos de idade.

Também, as empresas foram questionadas sobre o que acontece quando ocorre a redução dos custos de produtos. Na Tabela 3 são apresentadas as respostas das empresas sobre as suas atitudes, com relação a esta questão.



Tabela 3 - Características gerais sobre a gestão de custos

<b>Quando a empresa consegue reduzir os custos de produção, aproveita esse valor para:</b>				
	As empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	As empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	As empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Reduz o preço de venda	5	2	2	9
Aumenta o lucro	3	2	5	10
Aumenta a reserva de capital	1	1	1	3
Total	9	5	8	22

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A maioria das empresas pesquisadas (45%) opta em aumentar o seu lucro quando consegue reduzir os custos, enquanto outra parcela (41%), incluindo a empresa entrevistada, reduzem os preços de vendas dos seus produtos. 3 empresas (14%) optam em fazer reserva de capital com os ganhos na redução dos custos.

#### 4.1.3 Cadeia de valor das empresas

Também, foram feitos questionamentos sobre atividades ou setores que fazem parte das empresas. Para isso, conforme destacado, foram sugeridas algumas atividades relacionadas aos setores de produção, administração e de apoio. Deste modo, consegue-se compreender como as atividades de cada empresa são executadas, ou seja, quais são as atividades realizadas internamente; quais são terceirizadas; quais são parcialmente realizadas internamente e parcialmente terceirizadas, e; quais não são consideradas atividades necessárias.

No Quadro 6, as respostas são apresentadas de forma agrupada conforme a faixa de faturamento das empresas. Inicialmente, os dados mostram que as atividades administrativas são aquelas que as empresas mais optam em terceirizar. Estes dados condizem com a literatura sobre o tema, a qual reconhece que as empresas concentram seus esforços em atividades mais relevantes (*core competences*) e podem terceirizar aquelas que não representam fonte de vantagem competitiva, como no setor administrativo e de manutenção (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000).

Os serviços de contabilidade são terceirizados pela maioria das empresas (16), enquanto que a sua execução de forma interna aparece nas empresas com faturamentos mais elevados. Também, atividades de apoio, como o transporte e entrega, não são executados internamente pelas empresas.

Quadro 6 - Atividades realizadas ou terceirizadas pelas empresas

	Empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil				Empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão				Empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão				Total			
	Internamente	Terceirizada	Parte internamente e parte terceirizada	Não é necessária	Internamente	Terceirizada	Parte internamente e parte terceirizada	Não é necessária	Internamente	Terceirizada	Parte internamente e parte terceirizada	Não é necessária	Internamente	Terceirizada	Parte internamente e parte terceirizada	Não é necessária
Contabilidade	-	8	1	-	1	3	1	-	3	5	-	-	4	16	2	-
Recursos Humanos	1	4	4	-	5	-	-	-	6	-	2	-	12	4	6	-
Vendas para o consumidor final	-	3	-	6	-	1	2	2	-	3	1	4	-	7	3	12
Vendas para o atacado	-	6	-	3	3	1	-	1	2	1	4	1	5	8	4	5
Marketing	2	4	1	2	3	-	1	1	5	-	2	1	10	4	4	4
Desenvolvimento ( <i>design</i> )	3	2	3	1	2	2	-	1	3	1	3	1	8	5	6	3
Corte da madeira	7	1	-	1	4	1	-	-	5	2	1	-	16	4	1	1
Montagem de fabricação	9	-	-	-	5	-	-	-	8	-	-	-	22	-	-	-
Pintura	6	3	-	-	4	1	-	-	6	-	2	-	16	4	2	-
Embalagem	8	1	-	-	5	-	-	-	8	-	-	-	21	1	-	-
Transporte	-	8	-	1	-	4	1	-	-	6	2	-	-	18	3	1
Entrega	-	9	-	-	-	4	1	-	-	7	-	1	-	20	1	1
Montagem na entrega	-	3	-	6	-	2	1	2	-	3	-	5	-	8	1	13

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para as atividades relacionadas à produção, como corte de madeira, montagem de fabricação, pintura e embalagem, observa-se que na maioria das empresas essas atividades são realizadas internamente. Isso mostra a existência de uma estrutura de produção verticalizada para as atividades que consideram fonte de vantagem competitiva.

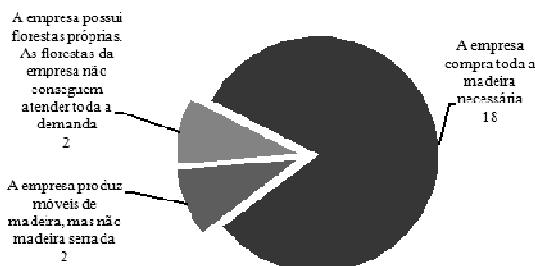
Com relação à atividade de venda para o consumidor final, das 22 empresas da amostra, 3 (14%) atuam no varejo, enquanto que 19 (86%) são empresas atacadistas. Desta forma, é possível observar que os clientes diretos destas 19 empresas são intermediários nas negociações com os clientes finais da cadeia. Além disso, 12 empresas (55%) pesquisadas não consideram a atividade de venda para o cliente final como necessária, pois não têm contato direto com o consumidor final dos seus produtos.

O Quadro 6 também mostra que as empresas com faturamento entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil por mês, são as que mais terceirizam atividades. Enquanto que as empresas que faturam mensalmente acima de R\$ 1 milhão são as que menos terceirizam e realizam a maioria das atividades internamente.

Como a maioria das empresas pesquisadas, a participante da entrevista terceiriza atividades administrativas ou de apoio e mantém internamente a execução de atividades de produção, como o corte de madeira, a fabricação, a montagem, a pintura e a embalagem. Eventualmente, terceiriza atividades de *design* e pintura para acompanhar as tendências do mercado e para conseguir atender a sua demanda interna.

Na sequência, as empresas foram questionadas sobre a origem da madeira, principal matéria-prima utilizada na fabricação de móveis de madeira. Para esta questão, foram sugeridas 3 situações de obtenção matéria-prima necessária, cujas respostas encontram-se ilustradas no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Origem da madeira



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

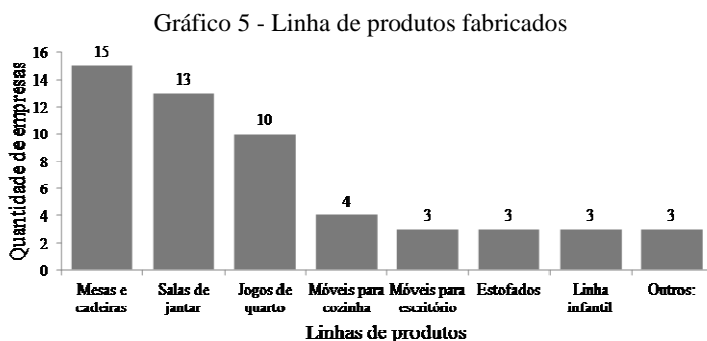
Observa-se que 18 empresas (82%) compram toda a madeira necessária para atender sua produção. Outras 2 (9%) possuem florestas próprias, mas que não são suficientes para atender a demanda e precisam adquirir no mercado parte da madeira necessária para suprir a sua demanda. Também, outras 2 empresas (9%) informaram que produzem móveis de madeira, mas não de madeira serrada. Estas 2 empresas relataram que não utilizam madeira serrada, mas a matéria-prima utilizada compreende laminados, compensados e MDF (*Medium-Density Fiberboard*).

A empresa que participou da entrevista utiliza em sua produção madeira serrada, mas não possui florestas próprias. Assim, compra 100% da matéria-prima necessária para atender a sua demanda, como na maioria das empresas (82%) da amostra pesquisada.

Desta forma, conhecidas de forma genérica as características das empresas, na sequência são descritos os produtos fabricados e como acontece o desenvolvimento ou aquisição dos componentes necessários para a produção. As características apresentadas, em conjunto com a descrição dos produtos e componentes, fornecem base para o entendimento dos fatores necessários para a prática da GCI.

## 4.2 ANÁLISE DOS PRODUTOS E COMPONENTES

A pesquisa revela que são fabricadas mesas e cadeiras, salas de jantar, jogos de quarto, móveis para cozinha, escritório, estofados e linha infantil. De acordo com o Gráfico 5, a fabricação de mesas e cadeiras, salas de jantar e jogos de quarto são os que se destacam.



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Além dos dados do Gráfico 5, foi possível identificar na pesquisa que apenas 7 das 22 empresas que responderam ao questionário, atuam em um único segmento, ou seja, são especializadas em produzir apenas uma linha de produtos. As demais empresas atendem de 2 até 3 segmentos.

Conforme seção 2.3.4 do referencial teórico, as empresas foram questionadas sobre envolvimento de fornecedores e clientes nas etapas anteriores à produção, durante a produção ou na troca de informações para interação entre as empresas. Na Tabela 4, observa-se que, dentre as 22 empresas que compõem a amostra desta pesquisa, em 13 (59%) o desenvolvimento dos produtos acontece sem o envolvimento de qualquer fornecedor ou cliente.

Outras 3 (14%) empresas informaram que o cliente está envolvido no desenvolvimento do produto. Em 2 empresas os clientes fornecem as especificações para posteriormente aprovar o produto e 1 empresa fica responsável apenas pela etapa de fabricação, pois recebe do cliente todo o *design* do produto.

Tabela 4 - Etapas de desenvolvimento dos produtos

<b>A fase de desenvolvimento do produto ocorre:</b>				
	As empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	As empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	As empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Na própria empresa, sem o envolvimento dos clientes	6	3	4	13
O cliente é quem passa as especificações e depois aprova o produto	-	-	2	2
Todo o <i>design</i> é fornecido pelo cliente	1	-	-	1
São fabricados produtos similares aos que já existem no mercado	-	-	-	0
Todas as opções acima	2	2	2	6
<b>A empresa possui pelo menos um cliente ou fornecedor com o qual o produto é desenvolvido em conjunto?</b>				
	As empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	As empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	As empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Sim, com um cliente	3	4	6	13
Sim, com um fornecedor	1	1	-	2
Essa prática não ocorre	5	-	2	7

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As outras 6 empresas informaram que a fase de desenvolvimento do produto pode ocorrer em qualquer uma das situações sugeridas. Ou seja: i) fabricam produtos sem o envolvimento do cliente; ii) recebem

especificações do cliente que depois aprova o produto; iii) todo o *design* é fornecido pelo cliente; e, iv) fabricam produtos similares aos que já existem no mercado e que são fabricados pelos seus concorrentes.

Contudo, como 13 empresas haviam declarado que na etapa de desenvolvimento do produto não acontece o envolvimento do cliente, para as perguntas apresentadas na Tabela 4 o total de respostas estariam limitadas a no máximo 9 empresas com as quais poderia acontecer o desenvolvimento em conjunto. A confrontação destes dados poderia ser entendida como viés das respostas, assim acredita-se que comumente os clientes não se envolvem nessa etapa de desenvolvimento do produto, mas as empresas permitem, eventualmente, esse envolvimento. Ou seja, quando solicitado, aceitam pedidos especiais, para os quais os clientes passam as especificações dos produtos que as empresas desenvolveram.

Essa situação diferencia do estudo de Soares (2011) e Faria et al. (2013) em uma montadora de veículos. A descrição de como acontece a GCI nessa montadora revela o envolvimento conjunto entre empresa e fornecedor na elaboração de novos produtos. Facci (2011) também observou práticas conjuntas para o desenvolvimento de produtos e de processos, em empresas de tecnologia da informação. Contudo, considerou como pequena a quantidade de empresas que adotam essa prática.

A empresa que participou da entrevista possui um fornecedor com o qual desenvolve um determinado produto em conjunto. Essa empresa descreveu como ocorre essa prática. *“Um exemplo é o assento de uma de nossas poltronas. A peça é anatômica, feita de compensado multilaminado moldado em prensa. Antes de desenvolver o produto, que no caso é a poltrona, consultamos o fornecedor para obter as curvaturas da peça que ele poderia nos fornecer. Com a curvatura certa, desenvolvemos a poltrona para se adaptar ao assento fornecido pelo terceiro”*.

O modo de gerenciar as relações tanto com fornecedores como com clientes é apresentado na Tabela 5. Para esta questão, os participantes da pesquisa deveriam opinar em uma escala que variava entre NUNCA (1) e SEMPRE (5), sobre situações que podem ocorrer durante o desenvolvimento do produto.

Os dados observados na Tabela 5 revelam que eventualmente existe a participação dos clientes no desenvolvimento dos produtos. Esta participação aparece com maior intensidade nas empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil por mês. Além disso, os dados da pesquisa indicam que as empresas tendem a realizar alterações nos produtos quando são solicitadas.

Tabela 5 - Situações sobre o desenvolvimento dos produtos

Situação	R\$ 100 mil e R\$ 250 mil						R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão						Acima de R\$ 1 milhão					
	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*
Os produtos são desenvolvidos em parceria com os clientes	2	1	6	0	0	2,44	0	2	0	3	0	3,20	3	0	4	1	0	2,38
Quando o principal cliente pede alterações nos produtos, as solicitações são atendidas	2	0	1	4	2	3,44	0	0	4	0	1	3,40	0	2	2	4	0	3,25
A empresa faz solicitações específicas para os seus fornecedores quando desenvolve um produto novo	1	2	3	3	0	2,89	0	0	3	1	1	3,60	0	2	5	1	0	2,88
Quando a empresa faz solicitações específicas para o principal fornecedor, as solicitações são atendidas	1	1	0	6	1	3,56	0	0	0	3	2	4,40	0	1	4	2	1	3,38

\*MP – média ponderada

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Com relação aos fornecedores, os dados da Tabela 5 mostram que as solicitações das empresas por muitas vezes são atendidas. Contudo, as empresas não fazem solicitações com tanta frequência.

Na empresa entrevistada, eventualmente também acontece o envolvimento de um cliente ou fornecedor no desenvolvimento de um produto. Esse tipo de situação é explicado da seguinte forma: “As solicitações de clientes, geralmente são feitas de maneira informal em encontros que acontecem em feiras do segmento. Nossa equipe toma nota dessas sugestões para posteriormente avaliar se essa necessidade é positiva e vai beneficiar a todos os clientes como um todo ou se é uma situação muito particular, onde não justificaria o esforço produtivo necessário para atender a um cliente específico”.

“Já as solicitações da fábrica para fornecedores acontecem quando necessitamos de um componente específico que terá que ser desenvolvido somente para nossa empresa. O fornecedor verifica o investimento necessário para atender-nos e pede uma garantia de compra que geralmente é uma quantidade mínima. Em contrapartida nós, da empresa, verificamos se será possível fazer essa compra mínima estipulada pelo fornecedor e se o produto irá vender ao ponto de suprir essa demanda. Esse fator será determinante para que o projeto se desenvolva ou não”.

Na Tabela 6, são apresentadas as opiniões sobre o momento em que os custos dos produtos são calculados e sobre o envolvimento de clientes ou fornecedores neste processo. Pode-se observar que em 12

(55%) empresas o cálculo dos custos acontece antes de ser iniciada a fabricação do produto.

Tabela 6 - Cálculo dos custos dos produtos

<b>O custo dos produtos:</b>				
	As empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	As empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	As empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
É calculado antes de ser iniciada a produção, quando está sendo elaborado	5	3	4	12
É calculado depois de definido o <i>design</i> , enquanto o produto está sendo fabricado	3	2	-	5
É calculado por estimativa, em comparação a um produto similar	-	-	-	-
Existe um custo meta que deve ser atingido (deve atender a necessidade do mercado)	-	-	1	1
Em outro momento, exemplifique:	1	-	3	4
<b>A empresa possui pelo menos um cliente ou fornecedor com o qual o custo do produto é calculado em conjunto?</b>				
	As empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	As empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	As empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Sim, com um cliente	-	3	2	5
Sim, com um fornecedor	1	-	-	1
Essa prática não ocorre	8	2	6	16

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As 4 empresas que assinalaram calcular os custos dos produtos em outro momento, informaram realizar o acompanhamento dos custos durante todas as etapas da fabricação dos produtos. Ou seja, o custo do produto é calculado antes de ser iniciada a produção, mas são feitas revisões na fase de produção. Por fim, essas 4 empresas comparam os custos com o mercado e estipulam um custo meta para o produto e conseguem se manter competitiva.

Para a prática da GCI, conforme preconizado por Cooper e Slagmulder (1999), a primeira etapa ocorre durante o desenvolvimento do produto. Contudo, esses autores lembram que a GCI deve acontecer durante todas as etapas da fabricação, conforme acontece em 4 das empresas pesquisadas (18%).

Também na Tabela 6, questionados sobre o envolvimento de clientes ou fornecedores no cálculo dos custos de algum produto, 16 respondentes informaram não haver esse tipo de envolvimento.



Entretanto, das 6 empresas que declararam existir esse envolvimento, 5 o fazem com pelo menos um cliente e outra empresa com pelo menos um fornecedor.

Para melhor compreensão de como acontece o compartilhamento de informações sobre os custos, as empresas foram questionadas sobre as práticas para essa divulgação. Além destas informações, a Tabela 7 apresenta a posição das empresas nos momentos em que existe variação nos custos dos produtos.

Tabela 7 - Compartilhamento de informações sobre custos

	R\$ 100 mil e R\$ 250 mil						R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão						Acima de R\$ 1 milhão					
Situação	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*
A empresa tem como prática fornecer os seus custos para os principais fornecedores para negociar os preços de compra	4	0	5	0	0	2,11	2	2	1	0	0	1,80	2	4	2	0	0	2,00
A empresa tem como prática fornecer os seus custos para os principais clientes para negociar os preços de venda	5	1	3	0	0	1,78	2	2	1	0	0	1,80	3	1	4	0	0	2,13
A empresa investiga o preço dos concorrentes para usar como base para o seu preço de venda	1	3	1	4	0	2,89	1	0	2	2	0	3,00	2	2	3	1	0	2,38
Quando os custos dos produtos aumentam, imediatamente o preço de venda é ajustado	1	2	3	3	0	2,89	0	1	1	2	1	3,60	1	1	5	1	0	2,75
Quando os custos dos produtos diminuem, imediatamente o preço de venda é ajustado	2	3	2	2	0	2,44	1	1	1	2	0	2,80	1	2	5	0	0	2,50
A empresa tem como prática diminuir o preço de venda (diminuir a margem de lucro) para conseguir vender mais	1	2	4	2	0	2,78	1	0	3	1	0	2,80	0	2	6	0	0	2,75
A empresa tem como prática diminuir a qualidade do produto para conseguir reduzir o preço de venda	6	2	0	0	1	1,67	3	1	0	1	0	1,80	5	2	1	0	0	1,50

\*MP – média ponderada

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para esta questão, os participantes da pesquisa opinaram em uma escala que variava entre NUNCA (1) e SEMPRE (5), sobre situações que podem ocorrer o compartilhamento de informações sobre custos. De forma geral, os dados da Tabela 7 revelam que as empresas não estão dispostas em divulgar para os seus fornecedores ou clientes os seus custos com o objetivo de negociar preços de compra ou de venda.

Contudo, as empresas tendem a investigar os preços de mercado para poder negociar o seu preço de venda.

Outra informação apresentada na Tabela 7 refere-se ao aumento ou diminuição do preço de venda. Os resultados indicam que as empresas eventualmente têm como prática aumentar imediatamente o preço de venda dos seus produtos, no momento em que ocorre aumento nos custos. Contudo, as empresas não têm como prática diminuir o preço de venda imediatamente quando os custos diminuem. Para a negociação com os clientes, as empresas investigam o preço de venda dos seus concorrentes para terem argumentos nas negociações.

Observa-se ainda que não é uma prática comum as empresas diminuírem o preço de venda para aumentar o *market-share*. Também, a prática de diminuir a qualidade dos produtos para diminuir custos está entre as menores possibilidades para as empresas.

Neste sentido, é possível concluir, pelas respostas dos questionários, que até o momento as empresas não realizam compensações entre preço, qualidade e funcionalidade (FPQ *trade-off*). Entretanto, o participante entrevistado relata situações que revelam compensações (FPQ *trade-off*) ao relatar que: *“Quando o cliente estabelece um preço que ele está disposto a pagar (target price). Ele nos passa esse valor e nós verificamos se existe a possibilidade de atendê-lo. Nessas situações, podemos – para alcançar esse preço – fazer algumas modificações no projeto inicial, substituindo matérias-primas e fazendo pequenos ajustes. Isso tem que ser feito em conjunto com o cliente que aprovará ou não essas mudanças”*. Ao optar pelas compensações, as empresas teriam oportunidades em gerenciar conjuntamente os seus custos (COOPER; YOSHIKAWA, 1994).

Dentre os aspectos observados na Tabela 4 e Tabela 6, analisados isoladamente de outros fatores, verifica-se que a possibilidade da prática da GCI seria possível nas 12 empresas (55%) que calculam os seus custos antes de iniciar a produção. Ou seja, a GCI pode ser aplicada durante o desenvolvimento do produto com o envolvimento das empresas da cadeia de suprimentos (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Desta forma, esse número estaria limitado a 6 empresas (27,5%) que apresentam disponibilidade em calcular os seus custos em conjunto, seja com algum cliente, seja com algum fornecedor.

### 4.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO DO RELACIONAMENTO

As empresas foram questionadas sobre atividades que podem ser terceirizadas para fabricação dos produtos. Ao contrário da pergunta realizada para identificar a cadeia de valor da empresa, essa questão refere-se a fazer ou comprar produtos e componentes.

Na Tabela 8, é possível observar a quantidade de empresas que optam em terceirizar a fabricação, seja relacionado a algum produto específico ou algum componente utilizado pela empresa para concluir algum produto fabricado.

Tabela 8 - Atividades terceirizadas na produção

<b>A empresa terceiriza parte ou toda a produção de algum componente do produto que fabrica?</b>				
	As empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	As empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	As empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Sim	4	3	5	12
Não	5	2	3	10

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

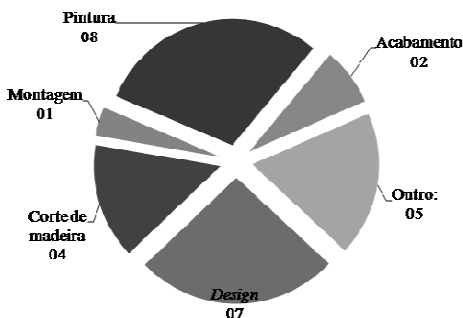
Observa-se na Tabela 8 que a maioria das empresas (12) terceiriza alguma parte da sua produção, enquanto que 10 empresas apresentam uma estrutura verticalizada, as quais optam em realizar todas as etapas da produção internamente.

Descritivamente, 2 empresas citaram alguns itens adquiridos de terceiros para completar a sua produção. Para produzir salas de jantar, uma das empresas adquire as cadeiras (produto) e a estofaria (componentes) dessas cadeiras de seus fornecedores. Outra empresa compra peças torneadas (componente) para utilizar na fabricação de seus produtos.

A necessidade de observar serviços ou atividades de produção que podem ser terceirizados é respaldada por Van der Meer-Kooistra e Vosselman (2000). Na visão desses autores, é possível observar o surgimento de formas de cooperação entre as empresas quando serviços ou componentes são terceirizados.

Também, as empresas foram questionadas sobre as atividades que são terceirizadas no setor de produção e apresentadas no Gráfico 6. Diferentemente, as atividades listadas no Quadro 6 na seção 4.1.3, serviram para compreender a estrutura da cadeia de valor das empresas. No caso da questão do Quadro 6, as informações foram utilizadas para compreender de forma mais aprofundada as atividades de produção das empresas.

Gráfico 6 - Atividades ou serviços terceirizados na produção



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Conforme se observa no Gráfico 6, foram sugeridas cinco atividades ligadas ao setor de produção: *design*, corte de madeira, acabamento, pintura e montagem. Além disso, o respondente poderia informar, de forma descritiva, os principais motivos que fazem com que a empresa terceirize essa determinada atividade.

Para as empresas que terceirizam as atividades de pintura, algumas justificam que essa prática é uma questão de espaço físico. Essas empresas não possuem espaço suficiente para executar essa tarefa internamente. Também, uma empresa justificou essa opção como uma forma estratégica de reduzir os custos de produção.

Outro serviço terceirizado que se destaca é o *design* dos produtos, que acontece em 7 empresas. O motivo para terceirização do *design*, é por utilizarem especialistas no setor e que acompanham as tendências do mercado. Assim, essas empresas esperam desenvolver produtos exclusivos e diferenciados dos seus concorrentes.

Com menor intensidade, o corte da madeira é um serviço terceirizado em algumas empresas. Para essas empresas, a justificativa é de não possuírem máquinas e equipamentos suficientes para atender toda a demanda.

Das 5 empresas que assinalaram terceirizar outros tipos de atividades além daquelas sugeridas, 3 informaram as seguintes situações: 1 das empresas utiliza os serviços terceirizados de costura para linhas de móveis com estofamento; 1 empresa possui uma linha de produtos que utiliza metal nos acabamentos e terceiriza os serviços de usinagem, e; 1 empresa terceiriza os serviços de colagem de laminados utilizados nos produtos que são fabricados.

### 4.3.1 Estabilidade nas relações

As empresas foram questionadas sobre a existência de algum fornecedor que é classificado como principal. Para a aplicabilidade da GCI, considerar um fornecedor ou cliente como principal refere-se a relações mais ricas em comparação com seus fornecedores comuns ou subcontratados (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Desta forma, o termo principal aqui utilizado serviu para facilitar o entendimento do respondente em diferenciar aquele fornecedor ou cliente que é tratado de forma diferenciada dos demais.

Neste contexto, dentre as 22 empresas pesquisadas, 13 classificaram pelo menos um de seus fornecedores como principal e 16 empresas responderam que qualificam pelo menos um de seus clientes como principal. Também, 6 empresas afirmaram que não classificam nenhum de seus fornecedores e nenhum de seus clientes como principal.

Na sequência, para compreender a estabilidade das relações das empresas com os seus principais clientes e fornecedores, foram feitas perguntas sobre o tempo de negociação entre as partes envolvidas. No Quadro 7 são apresentados os dados referentes ao tempo de negociação entre as empresas e seus principais fornecedores.

Quadro 7 - Tempo de negociação com o principal fornecedor

Faixa de faturamento	Tempo de mercado	Tempo que negocia com o principal fornecedor	Estabilidade
Entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	5 Anos	3 anos	Maior: 30 anos Menor: 3 anos Média: 12,8 anos
	12 Anos	6 anos	
	22 Anos	10 anos	
	27 Anos	15 anos	
	32 Anos	30 anos	
Entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	15 Anos	8 anos	Maior: 15 anos Menor: 2 anos Média: 8,75 anos
	44 Anos	15 anos	
	45 Anos	2 anos	
	67 Anos	10 anos	
Acima de R\$ 1 milhão	24 Anos	20 anos	Maior: 20 anos Menor: 10 anos Média: 15 anos
	30 Anos	20 anos	
	40 Anos	10 anos	
	95 Anos	10 anos	

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em 5 empresas que faturam mensalmente entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil, a maioria das negociações acontece em mais da metade do tempo em que a empresa atua no mercado. Destaca-se a estabilidade de

uma empresa que está no mercado há 32 anos e negocia há 30 anos com o seu principal fornecedor.

É possível observar que essas empresas apresentam tendências de estabilidade no relacionamento com o principal fornecedor. Ou seja, as empresas mais novas, que estão no mercado entre 5 e 12 anos, caso mantenham esses relacionamentos, alcançarão o tempo de negociação que as empresas mais antigas têm com os seus principais fornecedores.

Para essas empresas, a adoção da GCI com o seu principal fornecedor seria possível porque a estabilidade é favorecida por relacionamentos constantes (CAMACHO, 2010). Quanto mais estável é o relacionamento, mais favorável é a adoção da GCI (SOUZA; ROCHA, 2009).

Para o grupo de empresas que faturam mensalmente entre R\$ 250 mil a R\$ 1 milhão, os resultados da pesquisa revelam que a estabilidade das relações é menos aparente. Para a empresa que atua no mercado há 44 anos, as negociações com o seu principal fornecedor alcançam os 15 anos. Mesmo para a empresa que está há 67 anos no mercado, o tempo de negociação com o principal fornecedor é menor ou igual à maioria das empresas que faturam mensalmente entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil.

Assim, ao contrário do que se observou no grupo de empresas com faturamento mensal entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil, a tendência de que, com o passar do tempo, a estabilidade nas negociações não seja mantida. Nota-se que quanto maior o tempo de mercado, menor é o tempo de negociação com o fornecedor classificado como principal. Neste caso, as chances de sucesso para a adoção da GCI da empresa com o principal fornecedor são menores do que nas empresas com faturamento mensal entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil.

Entre as empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão por mês, os dados da pesquisa revelam que a empresa com menor tempo de mercado é também a que apresenta maior estabilidade com o principal fornecedor. Esses dados assemelham-se com os dados do grupo das empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão por mês, para as quais não é possível notar tendências de que, com o passar do tempo, a estabilidade nas negociações seja mantida. Assim, também nota-se que as chances de sucesso para a adoção da GCI entre essas empresas e o seu principal fornecedor são menores do que nas empresas com faturamento mensal entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil.

Adicionalmente, observa-se que as empresas com maior tempo de mercado também são as que possuem maior faturamento. Ou seja, empresas com faturamento mensal na faixa dos R\$ 100 mil e R\$ 250 mil têm em média 19,6 anos, as empresas com faturamento mensal na faixa

dos R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão têm em média 42,75 anos e as empresas que faturam mensalmente acima de R\$ 1 milhão têm em média 47,50 anos. Porém, quanto maior a faixa de faturamento mensal, menores são as chances de sucesso para a adoção da GCI entre as empresas e seus principais fornecedores.

Com relação às negociações com o principal cliente, ao contrário dos resultados do Quadro 7, a estabilidade tem menor intensidade. Comparados os quadros 7 e 8, nota-se que a maioria das empresas negocia há menos tempo com o seu principal cliente, quando comparadas às negociações que acontecem com o principal fornecedor.

O Quadro 8 mostra que nas empresas que faturam mensalmente entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil, a estabilidade nas relações com o principal cliente não aumenta conforme aumenta o tempo da empresa no mercado. Assim, não é possível observar tendências de estabilidade nos dados apresentados.

**Quadro 8 - Tempo de negociação com o principal cliente**

Faixa de faturamento	Tempo de mercado	Tempo que negocia com o principal cliente	Estabilidade
Entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	5 anos	4 anos	Maior: 12 anos Menor: 2 anos Média: 5,86 anos
	12 anos	10 anos	
	22 anos	5 anos	
	26 anos	2 anos	
	27 anos	12 anos	
	32 anos	3 anos	
Entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	45 Anos	5 anos	Maior: 12 anos Menor: 3 anos Média: 6 anos
	15 Anos	12 anos	
	44 Anos	6 anos	
	45 Anos	5 anos	
	45 Anos	4 anos	
Acima de R\$ 1 milhão	67 Anos	3 anos	Maior: 10 anos Menor: 4 anos Média: 7,25 anos
	24 Anos	20 anos	
	30 Anos	20 anos	
	40 Anos	10 anos	
	95 Anos	10 anos	

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Também, para o grupo de empresas que faturam mensalmente entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil, é possível notar que a estabilidade é maior com os fornecedores do que com os clientes. Em média, as empresas pesquisadas e enquadradas nesta faixa de faturamento, negociam com o principal fornecedor há 8,75 anos, enquanto que as negociações com o principal cliente ocorrem em média há 6 anos. Como exemplo, nota-se que a empresa que está há 32 anos no mercado negocia

com o principal fornecedor há 30 anos e com o principal cliente acontece há 3 anos.

De forma semelhante, os resultados observados no Quadro 8, que se referem aos dados das empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão, mostram que o tempo de negociação entre as empresas e seus principais clientes apresentam menor estabilidade. Das 5 empresas analisadas, em 4 as negociações não ultrapassam 6 anos e na empresa que tem 15 anos de atuação no mercado, observa-se maior estabilidade com o principal cliente. No caso destas empresas, quando confrontadas as informações do Quadro 7 e do Quadro 8, observa-se que para a maioria das empresas, tanto as relações entre empresa com o principal fornecedor quanto empresa com o principal cliente não apresentam estabilidade.

Com relação às empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão por mês, os níveis de estabilidade entre empresas e clientes também são baixos. Observa-se no Quadro 8 que o maior tempo de negociações entre empresa e principal cliente acontece há no máximo 10 anos.

No caso da GCI ser praticada nas cadeias de suprimentos, essas empresas teriam maiores oportunidades com os seus fornecedores do que com os seus clientes. O estudo de Camacho (2010), realizado em hospitais, também encontrou evidência de que a prática da GCI é mais favorável a montante da cadeia de suprimentos. Faria et al. (2013), verificam como é praticada a GCI entre uma montadora de veículos e seus fornecedores. Já o estudo de Campos et al. (2014), em uma rede de supermercados, identifica a possibilidade da prática da GCI entre a rede de supermercados e os seus fornecedores.

Assim, observa-se que a possibilidade das empresas praticarem GCI é maior a montante da cadeia, com os fornecedores. É possível concluir, até o momento, que essa tendência é maior para as empresas que faturam mensalmente entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil.

Entretanto, ao serem questionadas diretamente sobre a percepção de estabilidade nas relações, sejam entre as empresas e seus fornecedores ou entre as empresas e clientes, as opiniões divergem dos dados verificados nos quadros, conforme se observa na Tabela 9.

Na escala *Likert*, apresentada na Tabela 9, os participantes deveriam determinar o nível de percepção de estabilidade em uma escala de 1 até 5, na qual o menor nível significa “muito instável” e a maior nível significa “muito estável”. Nota-se inicialmente, que as empresas percebem que existe maior estabilidade com o principal cliente.



Tabela 9 - Percepção de estabilidade

Situação	Empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil						Empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão						Empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão					
	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*
Em relação aos seus principais fornecedores, o relacionamento entre empresa e fornecedor, é estável	0	0	1	4	0	3,80	1	0	2	1	0	2,75	0	0	1	2	0	3,67
Em relação aos seus principais clientes, o relacionamento entre empresa e cliente, é estável	0	1	1	3	2	3,86	1	0	0	4	0	3,40	0	0	0	4	0	4,00

\*MP – média ponderada

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quando estas respostas são comparadas com as informações dos gráficos que indicam o tempo de negociações entre as partes, os dados diferem. O tempo de negociações das empresas com os principais clientes é menor se comparado com o tempo de negociações entre as empresas e os principais fornecedores. Ou seja, nota-se que as empresas têm intenção em manter relações estáveis principalmente com os clientes mas, ao serem analisados os tempos em que ocorrem os relacionamentos, observa-se uma maior estabilidade com os fornecedores.

Constatação diferente ocorreu no estudo de Camacho (2010), o qual observou que os hospitais percebem maior estabilidade com os fornecedores. Soares (2011) e Faria et al. (2013), ao estudar o processo de GCI em uma montadora de automóveis, também constataram um alto nível de estabilidade entre a montadora e seus fornecedores.

Entretanto, mesmo verificada maior estabilidade das empresas com os fornecedores, pelo tempo de negociação entre as partes, se levar em consideração apenas a percepção de estabilidade das empresas produtoras de móveis, a prática da GCI é favorável nas relações entre empresa e o principal cliente.

#### 4.3.2 Cooperação

As empresas foram questionadas sobre como é percebida a cooperação nas relações com os seus principais clientes e fornecedores. Conforme se visualiza na Tabela 10, as respostas são apresentadas em uma escala *Likert* que varia de 1 até 5, em que a opção 1 refere-se as situações que não existe nenhuma cooperação e a opção 5 que existe cooperação total.

Tabela 10 - Percepção da cooperação entre empresas

Situação	Empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil						Empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão						Empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão					
	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*
Em relação aos seus principais fornecedores existe, por parte deles, um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios	0	0	0	4	2	4,33	0	0	1	1	2	4,25	0	0	2	1	0	3,33
Em relação aos seus principais fornecedores existe, por parte da empresa, um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios	0	0	0	4	2	4,33	0	0	0	2	2	4,50	0	0	1	2	0	3,67
Em relação aos seus principais clientes existe, por parte deles, um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios	0	1	2	4	0	3,43	0	0	1	2	2	4,20	0	0	3	1	0	3,25
Em relação aos seus principais clientes existe, por da empresa, um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios	0	0	3	2	2	3,86	0	0	2	1	2	4,00	0	0	3	1	0	3,25

\*MP – média ponderada

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Assim, de forma geral, observa-se na Tabela 10 que as empresas têm a percepção de mútua colaboração com os seus fornecedores. Também, a percepção de colaboração é mais aparente nas empresas com faturamento mensal abaixo de R\$ 1 milhão.

Com relação a percepção de cooperação entre as empresas e seus principais clientes, o nível é menor. Esses dados refletem as informações sobre estabilidade observadas anteriormente. Ou seja, as relações com os fornecedores acontecem há mais tempo do que com os clientes, então empresas que negociam há mais tempo tendem a cooperar mais.

Com essas observações, é possível notar que o fator cooperação reflete a relação entre a empresa e seu fornecedor principal que pode ser classificada como auxiliar. Enquanto que nas relações que envolvem a empresa e o cliente principal, observa-se uma situação caracterizada como comum, principalmente para as empresas que apresentam

faturamento entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil e entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão por mês.

O estudo de Camacho (2010) também revelou, para hospitais, que é percebida maior cooperação por parte dos fornecedores do que com os clientes. Facci (2011) também observa o interesse das empresas do setor de informação em cooperar. Entretanto, ao contrário dos dados observados nesta dissertação, os empresários dos setores estudados por Camacho (2010) e Facci (2011) não criavam expectativas quanto as outras empresas cooperarem.

Nota-se ainda que as empresas com faturamento mensal acima de R\$ 1 milhão apresentam percepções parecidas com relação a cooperação. Tanto nas relações com fornecedores como nas relações com clientes, o nível de cooperação observado está próximo do meio da escala. Assim, para as empresas nesta faixa de faturamento e que apresenta pouca intensidade no nível de cooperação, o tipo de relação pode ser considerado como comum (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009).

#### **4.3.3 Confiança**

Na Tabela 11, são apresentadas as respostas sobre a percepção de confiança entre as empresas, considerando exclusivamente compartilhamento de informações sobre os custos, com o principal cliente ou fornecedor, sem que outros itens originados das relações entre esses elementos sejam considerados.

Observa-se que, dentre as 13 empresas que possuem pelo menos um fornecedor e um cliente principal, aquelas que possuem faturamento mensal acima de R\$ 1 milhão são as que percebem mais confiança para fornecer informações dos seus custos. Enquanto isso, as empresas com faturamento mensal entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão não apresentam níveis satisfatórios de confiança nos fornecedores e nem nos clientes para passar informações sobre seus custos. Cabe destacar que as empresas que indicaram desconfiar totalmente para fornecer informação sobre seus custos, tem a mesma posição tanto com o fornecedor como com o cliente considerado principal.

Além disso, uma das empresas deu a sua opinião sobre a dificuldade da prática da GCI e que envolve a questão da confiança. Esta empresa não confia no fornecedor e cliente por não acreditar no *“sigilo em não divulgar as informações para possíveis concorrentes”*.

Tabela 11 - Percepção da confiança entre as empresas

Situação	Empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil						Empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão						Empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão					
	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*
Em relação aos seus principais fornecedores, você confia neles o suficiente para fornecer informações a respeito dos custos de seus produtos.	1	0	3	2	0	3,00	2	1	1	0	0	1,75	0	0	1	1	1	4,00
Em relação aos seus principais clientes, você confia neles o suficiente para fornecer informações a respeito dos custos de seus produtos e serviços.	1	1	3	2	0	2,86	2	2	1	0	0	1,80	0	0	3	0	1	3,50

\*MP – média ponderada

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Esse assunto também é relatado pelo entrevistado, que se posiciona da seguinte forma com relação à confiança: *“O fator determinante é o tempo de relacionamento com o cliente ou com o fornecedor. Quanto mais tempo trabalhando em conjunto, naturalmente mais se conhece quem está trabalhando conosco. Desconfiar ou não dessa parceria será determinado de acordo com a qualidade desse relacionamento ao longo do tempo”*.

Contudo, os dados da pesquisa revelam que o tempo de negociação não é um fator a ser considerado para que as empresas estejam dispostas em compartilhar informações. Mesmo aquelas empresas em que os relacionamentos ocorrem há mais tempo, não divulgariam informações dos seus custos para seus fornecedores ou clientes. A condição de confiança para o compartilhamento de informações seria necessária na prática da GCI e para tornar as relações da cadeia mais eficientes (COOPER; YOSHIKAWA, 1994).

Camacho (2010) também constatou que os hospitais têm baixos níveis de confiança nos fornecedores e nos clientes, e sugere mecanismos disciplinadores para suprir essa deficiência. Para Campos et al. (2014), os supermercados confiam em seus fornecedores, mas utilizam contratos para guiar as relações.

Assim, é possível verificar que, caso da GCI ser praticada entre essas empresas, haveria a necessidade maior de controles formais, conforme sugerido por Camacho (2010) e Campos et al. (2014). Dekker (2004) destaca que a confiança nos parceiros influencia na quantidade de mecanismos de controles formais nas relações.

Como a confiança entre as empresas é baixa, seria indispensável implantar uma quantidade maior de controles, além daqueles que seriam necessários caso as relações de confiança entre as empresas fossem altas (TOMKINS, 2001).

#### 4.3.4 Interdependência

Para os aspectos relacionados a interdependência, aos participantes foram solicitadas as suas opiniões sobre a dificuldade de sua empresa em encontrar um novo fornecedor ou um cliente para realizar negócios comerciais. Esta questão também envolve a percepção das empresas sobre qual seria a opinião dos seus clientes e fornecedores a este respeito.

Na escala *Likert* observada na Tabela 12, quando a opção 1 é assinalada, refere-se a muita dificuldade da empresa em encontrar outro parceiro. Na extremidade oposta, a opção 5 é refere-se a muita facilidade em encontrar outro parceiro para realizar operações comerciais.

Tabela 12 - Percepção de interdependência entre empresas

	Empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil						Empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão						Empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão					
Situação	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*
Em relação aos seus principais fornecedores, caso algum deixe de fornecer a sua principal matéria-prima, como seria para a empresa encontrar outro fornecedor.	0	1	2	3	0	3,33	0	0	2	1	1	3,75	0	0	1	2	0	3,67
Em relação aos seus principais fornecedores, caso você deixe de comprar a sua matéria-prima, como seria para eles encontrar outro cliente como você	0	0	3	3	0	3,50	0	1	1	1	1	3,50	0	0	0	3	0	4,00
Em relação aos seus principais clientes, caso algum deixe de comprar de você, como seria encontrar outro cliente para esses produtos	1	2	2	2	0	2,71	1	1	2	0	1	2,80	1	1	2	0	0	2,25
Em relação aos seus principais clientes, caso você deixe de vender para eles, como seria para eles encontrar outro fornecedor como você	1	1	4	1	0	2,71	0	2	0	2	1	3,40	0	0	4	0	0	3,00

\*MP – média ponderada

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Conforme é possível observar na Tabela 12, as opiniões em relação aos fornecedores diferem das opiniões em relação aos clientes. Nenhuma das empresas acredita que teria muita dificuldade em encontrar um substituto para ocupar o papel de principal fornecedor. Da mesma forma, as empresas acreditam que o principal fornecedor não teria muita dificuldade em encontrar outro cliente.

Com relação aos principais clientes, a percepção das empresas é outra. No geral conforme a Tabela 12, existe uma frágil percepção de interdependência. Com maior intensidade nas empresas que faturam de R\$ 100 mil a 250 mil e acima de R\$ 1 milhão, as empresas teriam dificuldade em encontrar um novo cliente com as características do principal.

No geral as empresas pesquisadas acreditam que o seu principal fornecedor teria problemas em encontrar um cliente substituto caso a empresa deixasse de adquirir os seus produtos. Assim, é possível concluir que a interdependência é um dos fatores que não está presente nos relacionamentos entre empresa e fornecedor. O que se observa são relações de independência entre as empresas produtoras de móveis com seus fornecedores e clientes.

Outros estudos também encontraram baixos níveis de interdependência, como Facci (2011) em um arranjo produtivo local do setor de tecnologia da informação. Camacho (2010) notou que os hospitais são mais dependentes de seus fornecedores e clientes ao contrário de seus fornecedores e clientes com os hospitais.

Assim, verifica-se que os níveis de interdependência entre as empresas são frágeis. Em situações em que a interdependência tem pouca intensidade, o nível de interação é tido como comum (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009), como é o caso das empresas pesquisadas neste estudo.

#### 4.4 TIPOS DE REDES

A análise do tipo de cadeia da qual a empresa faz parte, refere-se diretamente ao poder nas relações. Neste sentido, as empresas foram questionadas sobre a sua percepção de poder perante fornecedores e clientes.

Entretanto, neste bloco de perguntas, primeiramente as empresas foram questionadas sobre a importância que é dada para os fornecedores e clientes que fazem parte das suas respectivas cadeias de suprimentos. Neste sentido, as questões apresentadas no Quadro 7 procuram identificar os aspectos relacionados à importância que as empresas têm

para seus clientes e fornecedores e, também, tenta identificar a competitividade no mercado em que atuam.

**Quadro 9 - Importância das empresas nas cadeias**

<b>O seu principal cliente possui muitos fornecedores que vendem produtos similares aos seus?</b>				
	Empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	Empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	Empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Sim	3	2	2	7
Não	3	2	0	5
Não sei responder	1	1	2	4
<b>Para o seu principal cliente, a sua empresa é considerada como fundamental?</b>				
	Empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	Empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	Empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Sim	3	3	1	7
Não	0	1	2	3
Não sei responder	4	1	1	6
<b>O seu principal fornecedor possui muitos clientes para os quais vende produtos similares?</b>				
	Empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	Empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	Empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Sim	5	4	3	12
Não	0	0	0	0
Não sei responder	0	0	1	1
<b>Para o seu principal fornecedor, a sua empresa é considerada como fundamental?</b>				
	Empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil	Empresas que faturam entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão	Empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão	Total
Sim	1	0	1	2
Não	1	2	2	5
Não sei responder	3	2	1	6

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

É possível observar no Quadro 9 que a maioria das empresas conhece melhor a sua cadeia de suprimentos a jusante do que a montante. Entre 16 empresas que possuem pelo menos um cliente considerado como principal, 10 têm conhecimento sobre sua importância para os clientes, das quais 7 acreditam serem importantes, enquanto que 3 não acreditam serem importantes.

Com relação aos fornecedores, as informações do Quadro 9 revelam que 2 empresas notam serem fundamentais para o seu principal fornecedor, enquanto que 5 acreditam não serem importantes e outras 6 não sabem responder. Essa constatação corrobora com os dados da Tabela 12, na qual a maioria das empresas acredita que seus fornecedores não teriam dificuldades em encontrar outro cliente para

substituir a empresa no caso de serem encerradas as relações entre empresa e fornecedor.

Outro aspecto levantado no Quadro 9 refere-se à concorrência. As empresas informaram que existe uma grande quantidade de empresas para as quais o principal fornecedor realiza negócios. Essa constatação poderia justificar a percepção de que a empresa não é fundamental para o fornecedor.

De acordo com o entrevistado, a situação para considerar a empresa como fundamental é pautada no bom relacionamento. O relacionamento deve ser baseado em “*jogo limpo*” em ambas as partes, ou seja, ser baseado na confiança.

A percepção de importância apresentada no Quadro 9 pode influenciar diretamente o poder de negociação, seja com o principal fornecedor ou com o principal cliente da empresa. Para identificar esse aspecto nos relacionamentos, as empresas foram questionadas sobre o poder nas negociações, conforme é possível observar nos dados da Tabela 13.

Tabela 13 - Poder de negociação

Situação	R\$ 100 mil e R\$ 250 mil						R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão						Acima de R\$ 1 milhão					
	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*
A empresa consegue determinar o seu preço de venda, sem a preocupação de perder clientes.	0	2	0	5	0	3,43	1	2	0	1	1	2,80	0	1	1	2	0	3,25
O cliente é quem determina o preço que pode pagar pelo produto que minha empresa fabrica.	1	1	4	1	0	2,71	2	1	0	2	0	2,40	1	0	3	0	0	2,50
A empresa consegue determinar o preço de compra que poderá pagar para o fornecedor.	0	1	4	1	0	3,00	2	1	1	0	0	1,75	0	1	2	0	0	2,67
O fornecedor é quem determina o preço da matéria-prima e repassa aumentos nos preços sempre que acha que é conveniente para ele.	0	0	2	2	2	4,00	1	0	0	1	2	3,75	0	0	2	1	0	3,33

\*MP – média ponderada

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os dados revelam que eventualmente ocorre uma situação na qual a empresa consegue impor tanto o preço de compra como o preço de venda. Reforça essa análise o posicionamento das empresas quando questionadas diretamente sobre a parte que domina as negociações. Dentre as 22 empresas que participaram da pesquisa, 15 informaram que



as negociações com os clientes e com os fornecedores acontecem de forma conjunta, sem que nenhuma das partes domine a relação.

O posicionamento adotado pela empresa do participante da entrevista fortalece a percepção de falta de poder dos clientes e de independência da empresa dentro de sua cadeia de suprimentos. Conforme relata o entrevistado *“o preço é formado, passado ao cliente e se estiver dentro da realidade (do cliente) é aprovado, do contrário o cliente está livre para procurar outro fornecedor que lhe atenda”*.

Existe uma estrutura de poder equilibrada, na qual nenhuma empresa consegue exercer poder sobre as outras e que pode ser definida como uma rede *Republic* (COOPER; SLAGMULDER, 1999) ou, conforme Souza e Rocha (2009) intitulam, uma rede do tipo “democrática” na qual o poder é distribuído por todos.

#### 4.5 MECANISMOS GERENCIAIS

As perguntas sobre mecanismos gerenciais foram realizadas para identificar a disposição das empresas em seguir critérios e protocolos que oriente as relações na eventualidade da GCI ser aplicada nas cadeias de suprimentos de cada uma das empresas pesquisadas. Para isso, foram formuladas questões sobre situações com acordos formais de fornecimento.

Na Tabela 14 estão dispostas as opiniões das empresas pesquisadas referentes a esta questão. Observa-se que a maioria das empresas possui experiência neste tipo de situação. Dentre as 22 empresas, apenas 5 não tiveram oportunidade de trabalhar com acordos de cumprimento de metas com algum fornecedor ou cliente.

Essa condição de trabalhar com acordos para cumprimento de metas acontece com maior frequência entre empresas e clientes; e aparecem com maior intensidade nas empresas com faturamento acima de R\$ 250 mil mensais.

Contudo, o entrevistado revelou e forneceu um exemplo de outra forma em que são baseados os acordos formais nas negociações. *“Um exemplo é o prazo de validade de uma cotação. Quando um cliente solicita uma cotação para desenvolver determinado produto, essa cotação tem um prazo de validade. Já aconteceram algumas vezes de que o cliente solicitou a cotação, o preço foi passado e muito tempo depois, em uma realidade de custos totalmente diferente da data orçada, ele fez o pedido de compra. Mas nessa situação, o cenário era outro e o preço não tinha mais validade, gerando certo desconforto em ambas as partes envolvidas na negociação. Agora temos a regra de*

*determinar o prazo de validade de cotação, que é geralmente de um mês”.*

**Tabela 14 - Disposição em atender a acordos**

Situação	R\$ 100 mil e R\$ 250 mil						R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão						Acima de R\$ 1 milhão					
	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*	1	2	3	4	5	MP*
Em relação aos seus principais fornecedores, existem acordos de cumprimento de metas	3	1	1	1	0	2,00	2	0	1	0	1	2,50	1	0	1	0	1	3,00
Em relação aos seus principais clientes, existem acordos de cumprimento de metas	3	0	2	1	1	2,57	1	1	0	1	2	3,40	0	0	3	0	1	3,50
O cliente passa informações que podem ser úteis para a melhoria dos processos de fabricação e consequente redução dos custos	2	1	0	3	1	3,00	1	0	2	1	1	3,20	0	0	3	1	0	3,25
A empresa fornece informações para os seus fornecedores, que podem ser úteis para a redução dos custos dele	2	1	1	1	1	2,67	1	0	1	2	0	3,00	0	0	3	0	0	3,00
O cliente passa informações sobre o valor máximo que pode pagar por determinado produto	1	1	1	4	0	3,14	1	0	2	1	1	3,20	1	0	2	1	0	2,75
A empresa passa informações sobre o valor máximo que pode pagar por determinada matéria-prima	1	1	1	3	0	3,00	1	1	1	1	0	2,50	1	0	2	0	0	2,33

\*MP – média ponderada

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Assim, é possível entender que os contratos formais são confundidos com a formalização de orçamentos, mas que para a prática da GCI, deve ser elaborado de forma conjunta. Camacho (2010) lembra que a elaboração de orçamento conjunto só estará presente somente se existir GCI, depois que firmada a parceria. Desta forma, existiria dificuldade para as empresas moveleiras em se adequarem a mecanismos de controle gerenciais para a aplicabilidade da GCI. Lummus e Vokurka (1999) também consideram que a falta de diretrizes na criação de alianças e de medidas para monitorar, dificultam a interação entre as empresas em uma cadeia de suprimentos.

Outro item analisado, refere-se à preocupação das empresas em colaborar para a redução dos custos. A Tabela 10, na seção 4.3.2, que apresenta os dados referentes à cooperação, mostrou que as empresas têm um sentimento de colaboração que varia entre médio e alto.

Contudo, os dados da Tabela 14 evidenciam níveis mais baixos de preocupação, seja da empresa, do cliente ou do fornecedor, em colaborar com assuntos relacionados à redução dos custos.

Nota-se ainda que existe uma disposição maior do cliente em colaborar com a empresa, do que a empresa com o fornecedor. Ou seja, enquanto a empresa está recebendo colaboração para melhorar os seus resultados, essa contribuição não reflete para o fornecedor. Essa atitude refere-se tanto a informações que podem auxiliá-los para reduzir os custos quanto a informações sobre os preços da matéria prima.

#### 4.6 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Inicialmente, observa-se o importante papel social destas empresas pela intensiva utilização de mão de obra. Para tanto, foi possível observar que a quantidade de funcionários tem relação direta com o faturamento das empresas. Quanto maior o faturamento, maior o número de funcionários.

Com relação aos possíveis destinos dos valores conseguidos pela redução dos custos, a maioria das empresas (10) opta em aumentar o seu lucro, enquanto que 9 empresas reduzem o preço de venda. Apenas 3 empresas optam em fazer reserva de capital quando conseguem reduzir os seus custos de produção.

Com relação às atividades realizadas internamente e externamente, os dados da pesquisa corroboram com a literatura existente. As empresas concentram seus esforços em suas atividades mais relevantes (*core competences*) e terceirizam serviços que não representam uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, como no setor administrativo e de manutenção (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSelman, 2000). Também, atividades de apoio, como o transporte e entrega, não são executados internamente por nenhuma empresa.

É importante destacar que as atividades de venda para o consumidor final, em que 12 (55%) empresas não consideram essa atividade necessária. Ou seja, a maioria das empresas não tem contato direto com o consumidor final dos seus produtos. Essa condição reflete a necessidade das empresas em confiarem em seus clientes para que, no papel de intermediadores, consigam atender de forma satisfatória o cliente final de seus produtos.

Para melhor compreensão das análises dos dados, de forma resumida, no Quadro 8 é possível observar os fatores condicionantes

encontrados durante esta pesquisa. Também é possível compreender a possibilidade da aplicabilidade da GCI, seja entre as empresas com os seus principais fornecedores ou com a empresa com os seus principais clientes.

Com a análise do fator condicionante “produtos e componentes” observou-se que podem existir compensações, apresentadas no tripé de sobrevivência, entre o preço e a qualidade dos produtos.

**Quadro 10 - Oportunidade de aplicabilidade da GCI**

Fatores Condicionantes	Itens		Possibilidade da GCI
Produtos e componentes	Preço Qualidade Funcionalidade	São observadas práticas de compensações entre o preço e a qualidade dos produtos entre a empresa com o cliente. O item funcionalidade não foi observado.	Possível com o cliente
Dimensão dos relacionamentos	Interdependência	A interdependência não está presente nos relacionamentos entre as empresas pesquisadas.	Remota
	Estabilidade	As empresas percebem maior estabilidade nos relacionamentos entre a empresa e o seu principal cliente.	Possível com o cliente
	Cooperação	A cooperação é maior entre o fornecedor e a empresa.	Possível com o fornecedor
	Confiança	As empresas sentem maior confiança no fornecedor para divulgar informações sobre custos.	Possível com o fornecedor
Níveis de relacionamentos	Comum	O tipo de relacionamento observado entre a empresa com o cliente pode ser classificado como comum.	Remota
	Subcontratado	O tipo de relacionamento observado entre a empresa com o fornecedor pode ser classificado como subcontratado ou auxiliar.	Possível
Tipos de rede	Democrática	O tipo de rede observado classifica as relações como democráticas (“ <i>republic</i> ”)	Remota
Mecanismos gerenciais	Disciplinadores	Não foram observados rotinas ou procedimentos que caracterizassem algum dos mecanismos gerenciais necessários para a aplicabilidade da GCI.	Remota
	Capacitores		
	Incentivadores		

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Entre as empresas pesquisadas, 59% (13 empresas) classificaram pelo menos um de seus fornecedores como principal, enquanto que 76% (16 empresas) qualificam pelo menos um de seus clientes como principal. Ao serem observados os tempos em que ocorrem negociações entre as partes, é possível observar que as empresas negociam há mais tempo com os fornecedores, quando comparados com o tempo de negociações com os principais clientes.

Neste caso, observados esses dados, conclui-se que a estabilidade é maior com os fornecedores. Desta forma, no caso da GCI ser

praticada, as empresas teriam maior oportunidade com os fornecedores do que com os seus clientes. Essa tendência é maior para as empresas que faturam entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil mensalmente. Contudo, as empresas têm uma percepção diferente sobre este assunto. Quando questionadas sobre a percepção de estabilidade, as empresas acreditam que têm maior estabilidade a relação com o cliente. Neste caso, conforme apresentado no Quadro 8, se levar em consideração apenas a percepção das empresas, a prática da GCI seria favorável nas relações entre empresa e cliente.

Outro fator observado e apresentado no Quadro 8 é a cooperação. Os dados mostram que existe um espírito de cooperação entre as empresas, mas que diferem da empresa com o fornecedor para a empresa com o cliente. Nas relações com o fornecedor, o sentimento de cooperação é maior e poderia classificar o nível da relação como “auxiliar”, enquanto com o cliente pode ser considerada como “comum” (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009). Essa situação ocorre principalmente para as empresas que apresentam faturamento entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil e entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão mensal.

Com relação à confiança para divulgar informações sobre custos, as empresas que faturam mensalmente acima de R\$ 1 milhão são as que possuem maior confiança. Já as empresas com faturamento mensal entre R\$ 250 mil e R\$ 1 milhão, são as que possuem menor confiança. Uma das empresas, descritivamente, se posicionou sobre a questão da confiança ao informar que não confia no fornecedor e cliente por não acreditar no “*sigilo em não divulgar as informações para possíveis concorrentes*”.

Observa-se nesta questão que a estabilidade nas relações não é um fator a ser considerado para que as empresas estejam dispostas em compartilhar informações. Ou seja, o tempo de negociação entre as partes não influencia na confiança. Desta forma, no caso da GCI ser praticada entre essas empresas é necessário possuir maior quantidade de controles formais, conforme sugerido por Camacho (2010) e Campos et al. (2014). Quando a confiança entre as empresas é baixa, é indispensável implantar uma quantidade maior de controles, além daqueles que seriam necessários caso as relações de confiança entre as empresas fossem altas (TOMKINS, 2001).

As questões sobre interdependência revelaram que este é um aspecto frágil entre as empresas. No geral, existem baixos níveis de percepção de que a empresa é indispensável ou insubstituível. Para a maioria das empresas, o seu fornecedor não teria dificuldades em

encontrar outro cliente; a empresa não teria dificuldades em encontrar outro fornecedor; a empresa não teria dificuldades em encontrar outro cliente, e; o cliente não teria dificuldades em encontrar outro fornecedor. Ou seja, existem evidências de que as relações são independentes (BALLOU, 2006).

Assim, o aspecto de interdependência limitaria a aplicabilidade da GCI, que necessita de altos níveis de interdependência para favorecer sua prática (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009). Essa independência também influencia no poder dessas empresas em suas respectivas cadeias.

As observações feitas sobre os tipos de redes nas quais as empresas estão inseridas, revela uma estrutura de poder equilibrada, em que nenhuma consegue exercer poder sobre as outras. Assim, esse tipo de rede pode ser definido como uma rede *Republic* (COOPER; SLAGMULDER, 1999) ou “democrática” (SOUZA; ROCHA, 2009). Dentre as 22 empresas, 15 informaram que as negociações com os clientes ou com os fornecedores acontecem de forma conjunta, sem que nenhuma das partes domine a relação.

Por fim, as empresas foram questionadas sobre aspectos relacionados a mecanismos gerencias, que podem guiar as relações e ações que poderiam trazer benefícios mútuos para as partes. Observou-se que a maioria das empresas possui experiência com relações que envolvem acordos formais entre as partes. Entretanto, quando as empresas podem colaborar para a redução dos custos dos seus parceiros, principalmente com o fornecedor, não o fazem. Por outro lado, os clientes tendem a colaborar com sugestões de redução dos custos para a empresa. No geral, observaram-se baixos níveis de colaboração com assuntos relacionados à redução dos custos, seja por parte da empresa, ou do cliente ou do fornecedor.

Na última questão da pesquisa, os participantes tiveram a oportunidade de deixar as suas opiniões sobre aspectos que poderiam facilitar ou dificultar o gerenciamento dos custos, de forma conjunta, entre as empresas de uma mesma cadeia de suprimentos. Das empresas participantes, apenas 3 relataram as suas opiniões sobre esse assunto.

A grande quantidade de matéria-prima utilizada foi apontada como um dos fatores que dificultaria esse tipo de relacionamento. Outra empresa acredita que tanto os seus fornecedores como os seus clientes não passariam informações verdadeiras para a sua empresa. Por fim, a terceira empresa não confia nas outras partes da relação, a qual poderia utilizar as informações da sua empresa para negociar com os seus concorrentes diretos.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Para verificar quais fatores estão presentes nas empresas produtoras de móveis do polo moveleiro do planalto norte catarinense, que podem possibilitar a prática da Gestão de Custos Interorganizacionais, esta pesquisa contou com a participação de 22 empresas localizadas nas cidades de Rio Negrinho, São Bento do Sul e Campo Alegre.

Foi possível observar o posicionamento das empresas pesquisadas nas suas respectivas cadeias de suprimentos. Algumas empresas da amostra, respondentes do questionário, atuam no varejo, mas a maioria compreende empresas atacadistas, cujos clientes diretos são os varejistas.

Os clientes diretos dessas empresas são intermediários nas negociações com os clientes finais da cadeia. Assim, ao utilizar o modelo da cadeia de suprimentos de Lambert, Cooper e Pagh (1998), exibido na Figura 3, a empresa moveleira seria a empresa focal e no primeiro nível, a jusante da cadeia, estaria o intermediário das negociações entre empresa e cliente final. Também, essas empresas não estão localizadas no início da cadeia de suprimentos, o que indica a dependência em adquirir a matéria-prima e materiais necessários para a produção.

Além do posicionamento na cadeia de suprimentos, foi possível entender a estrutura da cadeia de valor de cada uma dessas empresas. Observou-se que as atividades de produção são executadas internamente pela maioria das empresas, enquanto que são terceirizadas atividades de apoio. As empresas concentram seus esforços em suas atividades mais relevantes (*core competences*) (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000), ou seja, para as atividades de produção de móveis a estrutura da cadeia é verticalizada.

Com relação aos fatores que podem possibilitar a GCI, foram analisados os produtos e componentes, níveis de relacionamento, tipos de rede e mecanismos gerenciais, conforme propostos por Cooper e Slagmulder (1999).

A análise dos produtos e componentes mostrou que na maioria das empresas o desenvolvimento do produto ocorre internamente, mas que algumas vezes pode acontecer com o envolvimento de um cliente ou

de um fornecedor. No entanto, são solicitações esporádicas e destinadas a alterações de *design* e não a redução dos custos.

Das empresas pesquisadas, 5 (23%) afirmaram possuir pelo menos um cliente com o qual o custo dos produtos é calculado em conjunto. Dentre estas está a empresa participante da entrevista e que relatou como esse processo ocorre. Conforme explicado pelo entrevistado, neste processo acontecem trocas compensatórias, com substituição de matéria-prima e ajustes no projeto inicial, que poderá ou não ser aprovado pelo cliente. Desta forma, o fator “produtos e componentes” propiciaria a prática da GCI apenas para essas 5 empresas que calculam os seus custos em conjunto com o cliente.

Com relação ao nível de relacionamento, foi analisada a estabilidade das relações, a percepção de cooperação, confiança e interdependência entre as empresas. Constatou-se um nível de estabilidade maior entre as empresas e fornecedores se comparado com o tempo de negociação entre as empresas e clientes. Entretanto, as empresas acreditam que existe maior estabilidade entre elas e seus clientes. Assim, pela vontade das empresas, a GCI seria possível entre empresa e cliente.

A percepção de cooperação apresentou maiores níveis também entre as empresas e seus fornecedores, se comparados com a percepção de confiança entre as empresas e clientes. As empresas estão mais dispostas em cooperar com o principal fornecedor do que com o principal cliente. Os dados da pesquisa revelam que a disposição dos fornecedores das empresas é maior do que a dos clientes no quesito cooperação. Desta forma, este fator indica que a prática da GCI seria possível entre empresa e fornecedor. Contudo, os níveis do aspecto de cooperação são baixos e não possibilitariam a prática da GCI.

Ao serem questionadas sobre aspectos relacionados à confiança em divulgar informações sobre custos, as empresas indicam ter maior confiança nos fornecedores. De acordo com o entrevistado, o fator que influencia a confiança é o tempo de relacionamento que, no caso destas empresas, acontece há mais tempo com o fornecedor.

Por fim, a percepção de interdependência foi analisada. Nota-se que a interdependência é um dos fatores que não está presente nos relacionamentos entre as empresas. Ao analisar os níveis de relacionamento, foi possível observar que a estabilidade nas relações, cooperação e confiança estão presentes entre as empresas e seus fornecedores, mas em níveis baixos. Ao contrário, o aspecto ligado à interdependência não está presente nos relacionamentos entre empresas



e fornecedores. Neste caso, o fator níveis de relacionamento possibilitaria a GCI entre as empresas e seus fornecedores.

O próximo fator da GCI analisado é o “tipo de rede”, que envolve a percepção de poder nas relações. Neste caso, os dados da pesquisa mostram que nenhuma empresa consegue exercer poder sobre as outras. Dentre as 22 empresas, 15 informaram que as negociações com os clientes e com os fornecedores acontecem de forma conjunta, sem que nenhuma das partes domine a relação.

Há, portanto, uma estrutura de poder equilibrado entre as empresas, ou, na definição de Cooper e Slagmulder (1999) predominância de “*republic*”. Souza e Rocha (2009) definem essa situação de “democrática”. Desta forma, considerando o tipo de rede observado nas empresas da amostra pesquisada, a prática da GCI poderia ser considerada como remota (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009).

Por fim, os mecanismos gerenciais formam o último fator da GCI analisado neste trabalho. Observou-se que a maioria das empresas indicou possuir experiência com acordos formais durante as negociações. Conforme explicado pelo entrevistado, a formalidade nas negociações refere-se a orçamentos, nos quais estão descritos os preços e prazos combinados. Contudo, a GCI requer que os mecanismos proporcionem informação dos processos de produção e desenvolvimento dos produtos (MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001) e que não é possível apenas com orçamentos formais.

Cooper e Slagmulder (1999) reforçam a necessidade de a GCI ser um processo altamente disciplinado, no qual operam mecanismos com as funções disciplinadoras e capacitadoras. Desta forma, o fator “mecanismos gerenciais” também não estaria presente nas cadeias de suprimentos das empresas pesquisadas neste estudo.

Assim, foi possível observar que alguns dos fatores da GCI estão presentes nas cadeias de suprimentos das indústrias produtoras de móveis do planalto norte catarinense, mas em intensidade baixa.

Com relação ao fator “produtos e componentes” não foram encontradas evidências que favorecessem a GCI, além de 5 empresas que calculam seus custos em conjunto com um cliente. Com maior intensidade foram encontradas evidências referentes ao fator “dimensão do relacionamento” e que envolveu a análise de 5 condições.

Contudo, o fator “nível de relacionamento” classifica os relacionamentos como “comum” e que não é propício para a aplicabilidade da GCI. Da mesma forma que o fator “tipo de rede” observado nesta pesquisa pode ser qualificado como democrática

(*Republic*), mas que também não propicia a prática da GCI (SOUZA; ROCHA, 2009). Por fim, os “mecanismos gerenciais” não foram observados nas empresas desta pesquisa.

Conclui-se desta forma, que a maioria dos fatores da GCI está presente nas cadeias de suprimentos das empresas produtoras de móveis do planalto norte catarinense em baixos níveis. Contudo a possibilidade da GCI é remota, para a qual é necessário o amadurecimento da interdependência entre as empresas com seus fornecedores e clientes. Também, faz-se necessário o fortalecimento dos níveis de relacionamento para que, no caso da prática da GCI, a quantidade de controles gerenciais seja reduzida.

## 5.2 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Para aprofundar o conhecimento e a possibilidade da prática da GCI nas empresas pesquisadas, sugere-se que a coleta dos dados seja a entrevista. Também, realizar estudos de pesquisa-ação para observar as oportunidades e dificuldades dessa prática neste ou em outros setores da economia.

Outra sugestão de pesquisa compreende fazer a análise em duas ou mais empresas com características semelhantes e que se encontram em uma mesma cadeia de suprimentos, e observar como se relacionam com os clientes e os fornecedores. Desta forma, seria possível confrontar a percepção das empresas, dos fornecedores e dos clientes, para verificar a possibilidade da GCI entre essas partes.

Também, sugere-se realizar um novo estudo, na mesma cadeia de suprimentos, mas que contemple os fornecedores e os clientes das empresas pesquisadas. Assim, a percepção destes clientes e fornecedores poderia ser confrontada com as percepções observadas nas empresas deste estudo.

Além disso, os estudos sobre GCI ainda são incipientes no Brasil (FARIA et al., 2010; BRAGA et al., 2012; FARIAS; GASPARETTO, 2014), os quais possuem áreas da economia que não foram explorados. Também, observa-se a carência de estudos que apresentem aspectos novos da GCI além daqueles descritos e apresentados por Cooper e Slagmulder (1999). É possível observar que os estudos são voltados a testar a aderência dos fatores condicionantes da GCI em determinadas empresas ou setores, mas sem explorar outros aspectos relacionados com a cadeia de suprimentos.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. A. A.; FURTADO, J. Discutindo processos de outsourcing da manufatura: uma análise a partir de elementos das indústrias eletrônica, farmacêutica e automobilística. **In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 29 de out a 01 de nov de 2005. Porto Alegre: ENEGEP, 2005.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BORINELLI, M. L.; ROCHA, W. Análise Estratégica de Cadeia de Valor: um Estudo Exploratório do Segmento Indústria – Varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 04, v. 01, nº. 07, Jan.-Jun., 2007.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Reimpressão 2007. Tradução de Camila Teixeira Nakagawa e Gabriela Teixeira. Porto Alegre: Bookman: 2006.
- BRAGA, A.; SOUZA, M. A.; KRONBAUER, C. A.; BRAGA, D. G. Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: uma metanálise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. *In: Congresso ANPCONT. Anais...* Florianópolis: VI ANPCONT, 2012.
- CÄKER, M. Intertwined coordination mechanisms in interorganizational relationships with dominated suppliers. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 3, p. 231-251, 2008.
- CAMACHO, R. R. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil**: uma abordagem à luz da teoria contingencial. 2010. 116 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- CAMPOS, L. C.; OLIVEIRA, K. G.; LEAL, E. A.; DUARTE, S. L. Gestão de Custos Interorganizacionais: Um Estudo da “Rede Cerrado” de supermercados. *In: Congresso Brasileiro de Custos. Anais...* Natal: CBC, 2014.

CARDOSO, P. Região do Alto Vale do Rio Negro é a maior produtora de móveis de madeira sólida de pinus do país. *In: Paineiro Florestal*. 2013. Disponível em: <<http://www.painelflorestal.com.br>>. Acesso em: 02 fev. 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.

COAD, A. F.; CULLEN, J. Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais **In: RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COMERLATTO, L. M. São Bento do Sul na cadeia global de móveis: governança, inserção e perspectivas. **In: I Encontro de Economia Catarinense: Desenvolvimento Regional Sustentável**, 26 e 27 de abril de 2007, Rio do Sul, 2007.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The international journal of logistics management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Supply chain development for the lean enterprise**. Interorganizational cost management. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, Inc, 1999.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2004.

COOPER, R.; YOSHIKAWA, T. Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. **International Journal of Production Economics**, v. 37, n. 1, p. 51-62, 1994.

DEIMLING, M. F. **Proposta de uma estrutura de indicadores para avaliar o desempenho de cadeias de valor – o caso do setor**

**moveleiro do oeste de Santa Catarina.** 2014. 194 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2014.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

ESPEJO, M. M. S. B.; COSTA, F.; CRUZ, A. P. C. D; ALMEIDA, L. B. D. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa - a contribuição de abordagens organizacionais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, p. 25-43. 2009.

EVANS, R.; DANKS, M. Strategic supply chain management: creating shareholder value by aligning supply chain strategy with business strategy. **In: Strategic supply chain alignment: Best practice in supply chain management**, Gower, 1998.

FACCI, N. **Um estudo sobre as características dos fatores contingenciais na gestão de custos interorganizacionais em um arranjo produtivo local do setor de tecnologia da informação na região noroeste do Paraná.** 2011. 106 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2011.

FARIA, A. C.; PEREIRA, A. N.; SOARES, I. C.; SOUZA, B. C. Gestão de custos interorganizacionais (GCI) e contabilidade de livros abertos (CLA): investigação bibliométrica com ênfase em periódicos internacionais e nacionais. **In: XVII Congresso Brasileiro de Custos. Anais...** Belo Horizonte: CBC, 2010.

FARIA, A. C.; SOARES, C. I.; ROCHA, W.; ROSSI, G. B. A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na região do grande ABC. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, v. 15, n. 49, p. 617-638, out-dez., 2013.

FARIAS, R. A. S.; GASPARETTO, V. Gestão de custos interorganizacionais: um estudo bibliométrico. **In: XXI Congresso Brasileiro de Custos. Anais...** Natal: CBC, 2014.

FARIAS, R. A. S.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBURGER, D. Gestão de Custos Interorganizacionais: análise da aplicabilidade em uma rede de supermercados de grande porte. *In: Congresso ANPCONT. Anais...* Curitiba: IX ANPCONT, 2015.

FAYARD, D.; LEE, L. S.; LEITCH, R. A.; KETTINGER, W. Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. **Accounting, Organizations and Society**, v. 37, n. 3, p. 168-187, 2012.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. São Paulo: Positivo, 2004.

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. *In: Dados econômicos*. Disponível em: <[www.fiescnet.com.br](http://www.fiescnet.com.br)>. Acessado em: 31/05/2013.

GASPARETTO, V. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. 2003. 248 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. **Rio de Janeiro: BNDES**, 1998.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Tradução: Roberto Cataldo Costa, 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUARNIERI, P.; PAGANI, R. N. Sistema de custo Kaizen. **II Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais**, 14 e 15 de agosto de 2008.

HABIB, M. **Supply chain management (SCM): Theory and evolution**. INTECH Open Access Publisher, 2011.

HANSEN, D. R.; MOWEN Maryanne M. **Gestão de custos:** contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. **A handbook for value chain research.** v. 113, Canadá: IDRC, 2001.

KROTH, D. C.; LOPES, R. L.; PARRÉ, J. L. A indústria moveleira da região sul do Brasil e seus impactos na economia regional: uma análise em matriz de insumo-produto multirregional. **Ensaios FEE.** Porto Alegre, v. 28, nº 2, p. 497-524. Out, 2007.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística.** São Paulo: Campus, 1999.

LOCKAMY III, A; SMITH, W. I. Target costing for supply chain management: criteria and selection. **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 5, p. 210-218, 2000.

LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 1, p. 11-17, 1999.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, v. 5, 2002.

MILLER, F.; DENISON, C. A.; MATUSZEWSKI, L. J. Modeling the antecedents of preferences for incomplete contracts in bilateral trade: an experimental investigation. **Behavioral Research in Accounting**, v. 25, n. 1, p. 135-159, 2012.

MOVERGS: Associação das Indústrias de Móveis de Estado do Rio Grande do Sul. *In: Setor Moveleiro: Panorama Brasil e Rio Grande do Sul*. 2012. Disponível em: <www.movergs.com.br >. Acessado em: 11 mar 2013.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C. Ø. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 221-244, 2001.

NASCIMENTO, S.; PEREIRA, A. M. Gestão de custos interorganizacionais em transportadora de carga fracionada. *In: XIV Simpósio de Administração, Logística e Operações Internacionais. Anais...* São Paulo: SIMPOI, 2011.

NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OHMAE, K. Os novos limites da empresa. **HSM Management**, n. 8, p. 22-26, mai./jun., 1998.

PANORAMA SOCIOECONÔMICO DE SÃO BENTO DO SUL: 2014. DENK, A.; WESTPHAL, A. **São Bento do Sul**, 2014.

PEPPARD, J.; RYLANDER, A. From value chain to value network: Insights for mobile operators. **European Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 128-141, 2006.

PEREIRA, F. I. Modelagem da gestão de custos interorganizacionais na cadeia agronegocial láctea. **Revista Del Instituto Internacional de Costos**, n. 5, p. 401-420, 2009.

PEREIRA, T. C. P. **A indústria moveleira no Brasil e os fatores determinantes das exportações**. 2009. 104 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em ciências econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

PERFIL SOCIOECONÔMICO DE RIO NEGRINHO: 2012. **Projeto institucional – acadêmicos do curso de administração**. Universidade do Contestado, Rio Negrinho, 2012.



PIRES, M. S. **Construção do modelo endógeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do Mercoeste.** 2001. 210 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos** (*supply chain management*): conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga, revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. 37ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

QUESADO, P. R.; RODRIGUES L. L. A gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas. **Revista iberoamericana de contabilidad de gestión.** v. 5, n. 10, p. 121-143, 2007.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos:** como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. 15ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso.** Tradução de Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SINDICOM – **Sindicato das indústrias da construção e do mobiliário de Rio Negrinho.** Disponível em: <[www.sindicomrn.com.br](http://www.sindicomrn.com.br)>. Acessado em: 20 mai 2015.

**SINDUSMOBIL – Sindicato das indústrias da construção e do mobiliário de São Bento do Sul.** Disponível em:  
<[www.sindusmobil.com.br](http://www.sindusmobil.com.br)>. Acessado em: 20 mai 2015.

SIQUEIRA, S.; OTT, Ernani; VIEIRA, E. P. O sistema de custos como Instrumento de Apoio ao Processo Decisório: Um estudo em indústrias do setor metal-mecânico da região noroeste do estado do RS. In: **IX Congresso Internacional de Custos, 2005, Florianópolis - SC.** IX Congresso Internacional de Custos, 2005.

SOARES, I. C. **A Gestão de Custos Interorganizacionais e a Contabilidade de Livros Abertos em uma montadora de veículos automotores na região do Grande ABC.** 2011. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2011.

SOUSA, A. C. Redes interorganizacionais: implicações para a gestão das organizações participantes. In: **Congresso virtual brasileiro de administração**, v. 6, CONVIBRA, 2009.

SOUZA, B. C.; ROCHA, W. **Gestão de custos interorganizacionais.** São Paulo: USP, 2009.

SOUZA, M. A.; BRAGA, A. V.; KROMBAUER, C. A. Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. **ConTexto**, v. 14, n. 28, p. 41-52, 2014.

TAMMELA, I.; CANEN, A. G. A competição baseada no tempo: um estudo de caso na indústria moveleira do Rio de Janeiro. **Revista Produção On-Line**, v. 5, n. 1, 2005.

TAN, K. C.; KANNAN, V. J.; HANDFIELD, R. B.; GHOSH, S. Supply chain management: an empirical study of its impact on firm performance. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 19, n. 10, p. 1034-1052, 1999.

TAN, K. C. A framework of supply chain management literature. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 7, n. 1, p. 39-48, 2001.

THOMPSON, J. D. **Organization in action: social Science Bases of Administrative Theory**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TOMKINS, C. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 2, p. 161-191, 2001.

VAN DER MEER-KOOISTRA, J.; VOSSELMAN, E. G. J. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. **Accounting, organizations and society**, v. 25, n. 1, p. 51-77, 2000.

VAN DER MEER-KOOISTRA, J.; SCAPENS, R. W. The governance of lateral relations between and within organisations. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 365-384, 2008.

WILLIAMSON, Oliver E. **Las Instituciones Económicas Del Capitalismo**. Tradução: Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1989. Tradução de: The economic institutions of capitalism.

WINDOLPH, M.; MÖLLER, K. Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? **Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p. 47-60, 2012.

WONG, C. W. Y; LAI, K. H.; CHENG, T. C. E. Value of information integration to supply chain management: roles of internal and external contingencies. **Journal of Management Information Systems**, v. 28, n. 3, p. 161-200, 2011.

## APÊNDICE A – Questionário

BLOCO 1 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS
-----------------------------------------------

1. Razão social:
2. Cidade da matriz:
3. Nome do respondente:
4. Cargo do respondente:
5. Quais os segmentos de atuação da sua empresa no setor moveleiro? (assinale quantas respostas forem necessárias)
 

<input type="checkbox"/> Móveis para escritório	<input type="checkbox"/> Jogos de quarto	<input type="checkbox"/> Salas de jantar
<input type="checkbox"/> Móveis para cozinha	<input type="checkbox"/> Mesas e cadeiras	<input type="checkbox"/> Estofados
<input type="checkbox"/> Móveis de ferro	<input type="checkbox"/> Móveis de plástico	<input type="checkbox"/> Linha infantil
<input type="checkbox"/> Outros: .....		
6. A empresa possui filial?
 

<input type="checkbox"/> Sim. Quantas? .....	<input type="checkbox"/> Não
----------------------------------------------	------------------------------
7. Faixa de idade do Diretor / Proprietário da empresa:
 

<input type="checkbox"/> Menos de 40 anos	<input type="checkbox"/> Entre 50 e 59 anos	<input type="checkbox"/> Entre 40 e 49 anos	<input type="checkbox"/> 60 anos ou mais
-------------------------------------------	---------------------------------------------	---------------------------------------------	------------------------------------------
8. Formação do Diretor / Proprietário da empresa:
 

<input type="checkbox"/> Doutorado	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação	<input type="checkbox"/> Nível Médio
<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Primeiro Grau
9. Faturamento mensal da empresa:
 

<input type="checkbox"/> até 30 mil por mês	<input type="checkbox"/> entre 250 mil e 1 milhão por mês
<input type="checkbox"/> entre 30 mil e 100 mil por mês	<input type="checkbox"/> acima de 1 milhão por mês
<input type="checkbox"/> entre 100 mil e 250 mil por mês	
10. Total de empregados da empresa.....
11. A empresa atua no mercado externo (realiza exportações)? ☐ Sim ☐ Não
12. A empresa realiza gestão de custos? ☐ Sim ☐ Não
13. Formação do responsável pela gestão dos custos na empresa:
 

<input type="checkbox"/> Doutorado	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Nível Médio
<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Primeiro Grau
14. O Diretor / Proprietário da empresa participa efetivamente na gestão dos custos?
 

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------
15. O custo do produto:
 

<input type="checkbox"/> É calculado antes de ser iniciada a produção, quando está sendo elaborado;
<input type="checkbox"/> É calculado depois de definido o <i>design</i> , enquanto o produto está sendo fabricado;
<input type="checkbox"/> É calculado por estimativa, em comparação a um produto similar.
<input type="checkbox"/> Em outro momento, exemplifique:.....
16. Os custos dos produtos são revisados:
 

<input type="checkbox"/> Em cada lote de produtos	<input type="checkbox"/> Mensalmente	<input type="checkbox"/> Anualmente
<input type="checkbox"/> Não revisa os custos <input type="checkbox"/> Outro:		
17. Qual o programa (software) ou tecnologia é utilizado pela empresa na gestão dos custos?
 

<input type="checkbox"/> Microsoft Excel
<input type="checkbox"/> Microsoft Excel e outro programa. Qual? _____
<input type="checkbox"/> Não utiliza nenhum tipo de programa
<input type="checkbox"/> Outro. Qual?

18. Quando a empresa consegue reduzir os custos de fabricação dos produtos:

- ( ) Também ocorre redução do preço de venda  
 ( ) A empresa aproveita esse valor para aumentar o seu lucro

19. Com relação às atividades realizadas para a fabricação de seus produtos, assinale quais são executadas internamente e quais são terceirizadas (assinale quantas respostas forem necessárias):

	Internamente	Terceirizada	Ambas	Não é uma atividade necessária
Contabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento ( <i>design</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corte da madeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Montagem de fabricação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pintura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embalagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Marketing</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendas para o consumidor final	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendas para o atacado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Montagem na entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: adaptado de Pires (2001) e Porter (2001)

20. Com relação a origem da matéria-prima (madeira):

- ( ) A empresa produz móveis de madeira, mas não de madeira serrada.  
 ( ) A empresa possui florestas próprias.  
 ( ) A empresa compra toda a madeira que necessita

21. Caso a empresa possua florestas próprias:

- ( ) As florestas da empresa são autossuficientes, sem a necessidade de aquisições externas;  
 ( ) A demanda é muito grande. As florestas da empresa não conseguem atender toda a demanda;;  
 ( ) A empresa possui florestas próprias mas prefere adquirir externamente a madeira;

## BLOCO 2 – PRODUTOS E COMPONENTES

22. Assinale quais os principais produtos que sua empresa produz (assinale quantas opções forem necessárias):

- ( ) Armários                      ( ) Rackes                      ( ) Roupeiros                      ( ) Camas  
 ( ) Mesas                      ( ) Cadeiras                      ( ) Balcão                      ( ) Racke  
 ( ) Móveis sob medida                      ( ) Mesas de centro                      ( ) Bares                      ( ) Outros:.....

23. A fase de desenvolvimento de um produto, ocorre:

- ( ) Na própria empresa, sem o envolvimento dos clientes;  
 ( ) O cliente é quem passa as especificações e depois aprova o produto;  
 ( ) Todo o *design* é fornecido pelo cliente;  
 ( ) São fabricados produtos similares ao que já existe no mercado e é fabricado por outras empresas.

24. A empresa possui pelo menos um cliente com o qual o produto é desenvolvido em conjunto?

- ( ) Sim                      ( ) Não

25. A empresa possui pelo menos um cliente com o qual o custo do produto é calculado em conjunto?

- ( ) Sim, com um cliente                      ( ) Sim, com um fornecedor                      ( ) Essa prática não ocorre

26. A empresa terceiriza parte ou toda a produção de algum componente do produto que fabrica?

( ) Sim ( ) Não

27. Se a resposta da pergunta 26 foi **SIM**, descreva quais os componentes dos produtos que são adquiridos externamente:.....

28. Com relação ao desenvolvimento do produto, indique a frequência com que ocorrem as situações listadas abaixo:

	NUNCA	QUASE NUNCA	EVENTUAL MENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
Os produtos são desenvolvidos em parceria com os clientes					
Quando o principal cliente pede alterações nos produtos, as solicitações são atendidas?					
A empresa faz especificações específicas para os seus fornecedores quando desenvolve um produto novo?					
Quando a empresa faz especificações para o principal fornecedor, as solicitações são atendidas?					

29. Com relação ao acompanhamento dos custos do produto, indique a frequência com que ocorrem as situações listadas abaixo:

	NUNCA	QUASE NUNCA	EVENTUAL MENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
A empresa tem como prática fornecer os seus custos para os principais fornecedores para negociar os preços de compra					
A empresa tem como prática fornecer os seus custos para os principais clientes para negociar os preços de compra					
A empresa investiga o preço dos concorrentes para usar como base para o seu preço de venda					
Quando os custos dos produtos aumentam, imediatamente o preço de venda é ajustado					
Quando os custos dos produtos diminuem, imediatamente o preço de venda é ajustado					
A empresa tem como prática diminuir o preço de venda (diminuir a margem de lucro) para conseguir vender mais					
A empresa tem como prática diminuir a qualidade do produto para conseguir baixar o preço de venda					

BLOCO 3 – NÍVEIS DE RELACIONAMENTO adaptado de Camacho (2010)

30. A empresa terceiriza alguma atividade ou serviço necessário para fabricação de seus produtos?

( ) Sim ( ) Não

31. Se a resposta da pergunta 30 foi **SIM**, indique quais as atividades ou serviços que são terceirizados (assinale quantas respostas forem necessárias).

( ) Design ( ) Corte da madeira ( ) Montagem ( ) Pintura  
 ( ) Acabamento ( ) Embalagem  
 ( ) Outro: Especifique:.....

32. De forma descritiva, explique os motivos que levam a empresa a terceirizar determinadas atividades ou serviços.

.....

33. Considerando a carteira de clientes e quadro de fornecedores da empresa, responda:

- ( ) A empresa possui pelo menos um cliente principal;  
 ( ) A empresa possui pelo menos um fornecedor principal  
 ( ) A empresa não possui nenhum cliente principal  
 ( ) A empresa não possui nenhum fornecedor principal e compra produtos pelo melhor preço e prazo de entrega.

34. Obedecendo uma escala onde 1 = DESCONFIO TOTALMENTE e 5 = CONFIO TOTALMENTE, qual o valor que você atribui para o critério de confiança que a empresa tem com seus principais clientes e fornecedores:

Pergunta:	1	2	3	4	5
Em relação aos seus principais fornecedores, você confia neles o suficiente para fornecer informações a respeito dos custos de seus produtos					
Em relação aos seus principais clientes, você confia neles o suficiente para fornecer informações a respeito dos custos de seus produtos e serviços					

35. Caso a empresa possua algum cliente ou fornecedor principal responda a seguinte questão:  
 Obedecendo uma escala onde 1 = MUITO INSTÁVEL e 5 = MUITO ESTÁVEL, qual o valor que você atribui para o critério de ESTABILIDADE nas relações da empresa com seus principais clientes e fornecedores:

	1	2	3	4	5
Em relação aos seus principais fornecedores, o relacionamento entre empresa e fornecedor, é estável?					
Em relação aos seus principais clientes, o relacionamento entre empresa e fornecedor, é estável?					

36. A empresa já realizou investimentos em conjunto com um cliente para diminuir os custos de produção ou aumentar as vendas?

- ( ) Sim ( ) Não

37. A empresa já realizou investimentos em conjunto com um fornecedor para diminuir os custos de produção ou aumentar as vendas?

- ( ) Sim ( ) Não

38. Caso a empresa possua algum cliente ou fornecedor principal responda a seguinte questão:  
 Obedecendo uma escala onde 1 = NÃO HÁ NENHUMA COOPERAÇÃO e 5 = HÁ COOPERAÇÃO TOTAL, qual o valor que você atribui para o critério de COOPERAÇÃO nas relações da empresa com seus principais clientes e fornecedores:

	1	2	3	4	5
Em relação aos seus principais fornecedores existe, por parte deles, um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios					
Em relação aos seus principais fornecedores existe, por parte da empresa, um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios					
Em relação aos seus principais clientes existe, por parte deles, um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios					
Em relação aos seus principais clientes existe, por da empresa, um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios					

39. Caso a empresa possua algum cliente ou fornecedor principal responda a seguinte questão:

Obedecendo uma escala onde 1 = MUITO DIFÍCIL e 5 = MUITO FÁCIL, qual o valor que você atribui para o critério de INTERDEPENDÊNCIA nas relações da empresa com seus principais clientes e fornecedores:

	1	2	3	4	5
Em relação aos seus principais fornecedores, caso algum deixe de fornecer a sua principal matéria-prima, como seria para a empresa encontrar outro fornecedor					
Em relação aos seus principais fornecedores, caso você deixe de comprar a sua matéria-prima, como seria para eles encontrar outro cliente como você					
Em relação aos seus principais clientes, caso algum deixe de comprar de você, como seria encontrar outro cliente para esses produtos					
Em relação aos seus principais clientes, caso você deixe de vender para eles, como seria para eles encontrar outro fornecedor como você					

40. Informe a quanto tempo a empresa negocia com o seu principal fornecedor: .....

41. Informe a quanto tempo a empresa negocia com o seu principal cliente: .....

**BLOCO 4 – TIPOS DE REDES adaptado de Camacho (2010)**

41. O seu principal cliente possui muitos fornecedores que vendem produtos similares aos seus?

( ) Sim      ( ) Não

42. Para o seu principal cliente, a sua empresa é considerada como fundamental?

( ) Sim      ( ) Não

43. O seu principal fornecedor possui muitos clientes para os quais vende produtos similares?

( ) Sim      ( ) Não

44. Para o seu principal fornecedor, a sua empresa é considerada como fundamental?

( ) Sim      ( ) Não

45. Com relação ao PODER DE NEGOCIAÇÃO, considere que 1 = NUNCA e 5 = SEMPRE. Assinale, de acordo com a sua percepção qual a influência da empresa nas seguintes situações:

	NUNCA	QUASE NUNCA	EVENTUAL MENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
A empresa consegue determinar o seu preço de venda, sem a preocupação de perder clientes.					
O cliente é quem determina o preço que pode pagar pelo produto que fabrico					
A empresa consegue determinar o preço de compra que poderá pagar para o fornecedor.					
O fornecedor é quem determina o preço da matéria-prima e repassa aumentos nos preços sempre que acha que é conveniente para ele.					

46. Em uma forma geral:

( ) A minha empresa domina as relações de negócios com os principais clientes

( ) Os principais clientes dominam as negociações com a empresa

( ) A minha empresa domina as relações de negociações com os principais fornecedores

( ) Os principais fornecedores dominam as negociações com a empresa



## BLOCO 5 – MECANISMOS GERENCIAIS

47. A empresa possui ou já possuiu contrato de fornecimento, com especificações claras sobre preço, quantidades, qualidade e *design* de produtos, com um cliente específico?

( ) Sim ( ) Não ( ) Já teve oportunidade

48. A empresa possui ou já possuiu contrato de compra, com especificações claras sobre preço, quantidades, qualidade e *design* de produtos, com um fornecedor específico?

( ) Sim ( ) Não ( ) Já teve oportunidade

49. A sua empresa trabalha ou já trabalhou com orçamento em conjunto com algum cliente ou algum fornecedor?

( ) Sim ( ) Não

50. Com relação a ações que podem incentivar ou não as relações comerciais entre fornecedor-empresa-cliente. Assinale, de acordo com a sua percepção se as condições a seguir existem na sua empresa ou se ela estaria disposta a atender a esses requisitos para firmar parcerias comerciais.

	NUNCA	QUASE NUNCA	EVENTUAL MENTE	QUASE SEMPRE	SEMPRE
Em relação aos seus principais fornecedores, existem acordos de cumprimento de metas					
Em relação aos seus principais clientes, existem acordos de cumprimento de metas					
O cliente passa informações que podem ser úteis para a melhoria dos processos de fabricação e consequente redução dos custos					
A empresa fornece informações para os seus fornecedores, que podem ser úteis para a redução dos custos dele					
O cliente passa informações sobre o valor máximo que pode pagar por determinado produto					
A empresa passa informações sobre o valor máximo que pode pagar por determinada matéria-prima					

## APÊNDICE B – Entrevista

1. Quando questionado sobre a existência de pelo menos um cliente ou fornecedor com o qual o produto é desenvolvido em conjunto, a sua resposta foi “sim, com um cliente”. Você poderia descrever como essa situação acontece, dando detalhes do tempo que ocorre e que tipo de produto?
2. Com relação ao desenvolvimento do produto, de acordo com a sua resposta, ocorrem situações onde o cliente pode fazer solicitações específicas para sua empresa e também a sua empresa pode fazer solicitações específicas para algum fornecedor. Você poderia dar exemplos de situações em que as solicitações “são atendidas” e “não são atendidas”?
3. Conforme as respostas do seu questionário, eventualmente um produto pode ser desenvolvido com um cliente. Entretanto, o cálculo dos custos não é feito em conjunto e também a sua empresa não tem como prática divulgar esses números seja para o fornecedor ou para o cliente. Nessa circunstância, responda: é política da empresa não abrir seus custos? Não apareceram oportunidades de negociações que se fizesse necessário abrir os custos? Ou é falta de confiança, ou no cliente ou no fornecedor?
4. Com relação ao aspecto de confiança. Em uma escala de “desconfio totalmente” e “confio totalmente”, a sua resposta tem uma posição neutra. O que determinaria a questão de confiança da sua empresa (com relação ao cliente ou fornecedor) para divulgar informações sobre custos?
5. O que tora a sua empresa uma parceira considerada fundamental tanto para o cliente como para o fornecedor, tendo em vista que ambos possuem muitos outros fornecedores e clientes como você?
6. Quando questionado sobre contratos de fornecimento, sua resposta foi “sim”. Esse contrato ainda existe? Qual o prazo? Você poderia descrever como ocorrem essas negociações regidas por esse contrato?
7. Com relação ao trabalho com orçamento conjunto. Essa prática ocorreu com um cliente ou com um fornecedor. Você poderia dar detalhes sobre esse episódio?
8. Dê sua opinião sobre a possibilidade da sua empresa trabalhar o gerenciamento dos custos de forma conjunta, seja com um cliente ou com um fornecedor. Quais aspectos você acredita que dificultariam essa forma de trabalho? E quais os que possibilitariam?